

11a. edición

ADMINISTRACIÓN

Un enfoque basado en competencias

HELLRIEGEL
JACKSON
SLOCUM

Administración

Un enfoque basado en competencias

11a. edición

Don Hellriegel
Mays Business School
Texas A&M University

Susan E. Jackson
SMLR, Rutgers University
y GSBA-Zürich

John W. Slocum, Jr.
Edwin L. Cox School of Business
Southern Methodist University

Traducción:
Pilar Mascaró Sacristán
Traductora profesional

Revisión técnica:
Lucía Yfarraguerry Villarreal
Universidad Iberoamericana

Consuelo García Álvarez
Departamento de Comportamiento Organizacional
Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur



Administración. Un enfoque basado en competencias
11a. edición
Don Hellriegel, Susan E. Jackson
y John W. Slocum, Jr.

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica:
Javier Arellano Gutiérrez

Director general México y Centroamérica:
Pedro Turbay Garrido

Director editorial y de producción Latinoamérica:
Raúl D. Zendejas Espejel

Coordinadora editorial:
María Rosas López

Editor senior:
Javier Reyes Martínez

Editora de producción:
Abril Vega Orozco

Diseño de portada:
Grannan Graphic Design Ltd.

Imagen de portada:
© Getty Images

Composición tipográfica:
José Jaime Gutiérrez Aceves

Traducido del libro *Managing: A Competency-Based Approach*, 11th ed.
Publicado en inglés por
Thomson South-Western, © 2008
ISBN: 0-324-42140-0
Datos para catalogación bibliográfica:
Hellriegel, Don, Susan E. Jackson
y John W. Slocum, Jr.
Administración. Un enfoque basado en competencias. 11a. edición
ISBN-13: 978-607-481-455-2
ISBN-10: 607-481-455-4

Visite nuestro sitio en:
http://latinoamerica.cengage.com

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 11 10 09 08

A Lois (DH),
Randall (SEJ) y
Gail (JWS)





CONTENIDO BREVE





CONTENIDO



Parte 4: Organización 355





PREFACIO

PRESENTACIÓN

Esta undécima edición de *Administración: Un enfoque basado en competencias* ha sido revisada a fondo, actualizada y rediseñada para guiar el desarrollo profesional del estudiante. Nos hemos enfocado en las competencias centrales de los administradores efectivos con la intención de ayudar al lector a desarrollar sus habilidades directivas y el conocimiento que necesitará para triunfar en las organizaciones globales de hoy.

Editores del *Wall Street Journal* preguntaron a los reclutadores qué competencias buscaban al contratar a los graduados de las universidades. Algunas de las principales competencias que calificaron como muy importantes fueron las habilidades interpersonales y para la comunicación, la capacidad para trabajar en equipo, la ética e integridad personales, el liderazgo y el pensamiento estratégico. Numerosas investigaciones revelan que los empleados con diversos cargos necesitan estas competencias gerenciales, aquellos que ocupan puestos técnicos, los profesionales de *staff* y los gerentes de línea pueden mejorar su efectividad cuando desarrollan estas competencias centrales.

Asimismo, la American Association of Collegiate Schools of Business ha reconocido la importancia de ayudar a los estudiantes de administración a desarrollar sus competencias y entre sus procedimientos y normas para ser candidato a la acreditación correspondiente (AACSB International, 2006) destacan los siguientes:

- habilidades de comunicación,
- comprensión de la ética y capacidad de razonamiento,
- habilidades de análisis,
- capacitación en cuestiones multiculturales y de diversidad,
- habilidades de pensamiento crítico,
- responsabilidad ética y legal en las organizaciones y la sociedad,
- dinámica individual y de grupo en las organizaciones, y
- entornos interno y global de las organizaciones.

Más información acerca de estas normas de aprendizaje y otras más para la acreditación de la AACSB International en www.aacsb.edu.*

En *Administración: Un enfoque basado en competencias* analizaremos cómo los administradores aplican estas competencias generales cuando afrontan los desafíos cotidianos al administrar y liderar sus organizaciones.

* AACSB International, *Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Education,* Tampa, FL, AACSB International, 2006.

¿Cómo el lector empleará *Administración: Un enfoque basado en competencias* para desarrollar sus competencias? El libro abunda en tipos de oportunidades de aprendizaje. Cada capítulo inicia con el ejemplo de una organización, el cual ilustra varios de los conceptos principales que se explicarán. A lo largo del mismo se presenta a directivos de diversas organizaciones en escenarios concisos que ilustran cómo usan diversas competencias gerenciales. Las preguntas para reflexión, los ejercicios y los casos ofrecen más oportunidades para que el lector desarrolle sus competencias gerenciales y las demuestre. Además se ofrece gran variedad de materiales de apoyo que ayudarán a los profesores con su actividad docente y que guiarán al lector mientras aprende administración. En este prefacio y en el sitio web del libro se presenta información acerca de estos materiales.

Cuando explore nuestro sitio web y estudie este prefacio, advertirá que esta edición confirma una larga tradición de excelencia. En la octava edición de la obra se introdujo el enfoque de competencias, el cual hemos seguido desarrollando en cada edición. Con el apoyo de nuestro equipo editorial de Cengage Learning creamos un sistema de aprendizaje integral que captura y estimula a los estudiantes de diversas áreas, entre ellos quienes tienen poca o ninguna experiencia laboral y los que están preparados para ocupar posiciones gerenciales.

NUESTRO ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS

Administración: Un enfoque basado en competencias y el sistema de aprendizaje que lo fundamenta fueron diseñados para atender cursos de introducción a la administración que se imparten en los niveles universitario o de enseñanza superior. Sin embargo, muchos otros libros tienen esa misma intención, entonces ¿por qué elegir éste? Para saberlo, continúe leyendo.

Aprendizaje activo

Escribimos este libro de modo que le resultara atractivo al lector que desea saber qué está ocurriendo hoy en las organizaciones y que se interesa en lo que quizás ocurrirá en el futuro. ¿Qué desafíos enfrentarán como empleados de las organizaciones? Como administradores, ¿cómo podrán liderar a otros para afrontar estos desafíos? Cada capítulo está repleto de casos concretos y ejemplos actuales de organizaciones muy reconocidas. Por tanto, el libro demuestra al lector que los conceptos esenciales de administración y liderazgo tienen aplicación a la vida laboral cotidiana.

Administración: Un enfoque basado en competencias fue diseñado para vincular al estudiante con un aprendizaje activo. El capítulo 1 presenta las competencias gerenciales centrales que se analizan a lo largo del libro y en él se explica cada una de ellas. También se incluye un Inventario para la autoevaluación que el lector puede utilizar para medir su posición actual en las seis competencias gerenciales centrales mencionadas. Después de calificarse en el Inventario sabrá en qué campos es fuerte y conocerá en cuáles necesita mejorar. Con este mayor conocimiento, no tendrá problema para conectarse de forma personal con el material que presentan los capítulos siguientes.

La sección llamada *Dilema ético* es nueva en esta edición. Para motivar al lector a considerar los dilemas éticos que encuentran los empleados en torno a la administración, cada capítulo presenta una situación que plantea un desafío de ética. Se describe una situación real y se le pide que pondere cómo respondería si afrontaran una situación así. Al abordar cuestiones éticas en todos los capítulos, demostramos al lector que es muy importante que piense con detenimiento en cómo las acciones de los administradores afectan a todos los grupos de interés de la organización.

Las secciones *Preguntas para reflexión y análisis* al término de cada capítulo fomentan una consideración más a fondo y sirven para estimular animadas discusiones. Tales preguntas piden al lector que reflexione y analice las cosas a fondo y no se limite tan sólo a repetir lo que ha leído. Varias de estas preguntas requieren que encuentre más información en Internet y que la relacione con el material del capítulo. Al término de cada capítulo, un ejercicio y un

caso propician que el lector ponga a prueba su conocimiento con un diagnóstico de la situación y el pensamiento creativo para abordar cuestiones de la vida real.

Competencias gerenciales

Hemos fusionado los intereses de los administradores con las competencias gerenciales que llevan a la excelencia. Para apreciar la función de los administradores en la actualidad y en años próximos es preciso contar con un conocimiento sólido de las competencias que se necesitan para administrar y liderar. Nos concentramos en seis competencias gerenciales centrales y vitales para la administración:

- **competencia para la comunicación,**
- **competencia multicultural,**
- **competencia para la planeación y gestión,**
- **competencia para la autoadministración,**
- **competencia para la acción estratégica y**
- **competencia para el trabajo en equipo.**

Administración: Un enfoque basado en competencias presenta material de estudio, actividades y retroalimentación que tiene por objeto ayudar al lector a adquirir estas competencias. La definición y la explicación de las competencias benefician al estudiante porque le permitirá triunfar muy pronto en su carrera. Después de contestar el Inventario de autoevaluación de las competencias gerenciales que presenta el capítulo 1, puede comparar las etapas de su desarrollo con las de cientos de estudiantes y administradores más. A lo largo del libro, una serie de secciones sobre las competencias, diseñada especialmente para el estudiante, incorpora ejemplos de las competencias en acción. Asimismo, se presenta una serie de vías para evaluar sus competencias y empezar a desarrollar su potencial como administrador y líder efectivo.

Competencia para la comunicación. Los administradores competentes guían a otros, pero no lo podrán hacer si no son capaces de escuchar y compartir bien sus ideas. La competencia para la comunicación implica escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar con otros. El flujo de información en una organización es su líquido vital. Para mantener y mejorar el desempeño de una organización, la información debe fluir con libertad en todas las direcciones. La competencia para la comunicación fortalece las bases de una administración exitosa, pues la comunicación es tan fundamental que los administradores en ocasiones olvidan su importancia para tal efecto. Por medio de una serie de casos y ejercicios, el lector descubre la enorme importancia de compartir información con otros y desarrollar una cultura en la cual tanto él como otros compartan información abiertamente. El dominio de la competencia para la comunicación amplía mucho la influencia y la efectividad de un administrador.

Competencia multicultural. Los administradores competentes están al tanto de las tendencias importantes, en su país y en otros, que podrían tener repercusiones para sus organizaciones. Diagnostican si éstas trabajan bien en los mercados globales. Esta competencia hace que el lector reconozca el efecto que las tendencias globales tienen en los planes y el crecimiento de la organización. Los retos que plantea la expansión global y la operación en diversos países exige que cuestione su estilo de liderazgo, valores y prácticas de administración al interior de sus países. Los principales factores para hacer negocios con éxito en el mundo son tener sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas que existen en los países y evaluar las consecuencias de las mismas para la organización.

Competencia para la planeación y gestión. Los administradores competentes saben que aquello que funcionó bien en el pasado tal vez ya no sirva para las necesidades de la organización o sus clientes. Esta competencia implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los empleados. El trabajo se termina cuando ha sido debidamente planeado, controlado y monitoreado. Los administradores competentes lideran al establecer metas claras y desafiantes; cuando surgen problemas intervienen para ayudar a resolverlos. No obstante, cuando destinan demasiado tiempo a lidiar con problemas triviales tal vez descuiden otras tareas. Por otra parte, los empleados quizá pierdan tiempo debido a controles inadecuados, una mala dirección y una toma de decisiones muy lenta. Por medio de una serie de ejemplos, el lector ve cómo los administradores efectivos utilizan la competencia para la planeación y gestión para crear organizaciones que tienen capacidad de respuesta ante las demandas y las necesidades de los clientes.

Competencia para la autoadministración. Los administradores competentes saben que conocerse bien les da una ventaja para poder ver las operaciones de la organización y la función que uno tiene dentro de ella. Un primer paso importante del proceso para aprender a administrar y liderar a otros es identificar las fortalezas propias y las cosas que se deben desarrollar. Nuestra presentación de la competencia para la autoadministración le ayuda a identificar sus fortalezas y los puntos que debe desarrollar en relación con el liderazgo, la motivación, la ética y otras áreas. Lo logramos por medio del material del libro, los ejercicios y los casos. Además de conocer cuáles son sus actuales fortalezas y los puntos que debe desarrollar, se dará cuenta de la importancia de seguir evaluándose a lo largo de su carrera.

Competencia para la acción estratégica. Los administradores competentes formulan estrategias creativas para dirigir a la organización. Las estrategias son los cursos de acción centrales que se eligen y aplican para alcanzar las metas. El riesgo va de la mano con todas las decisiones estratégicas, pero el administrador competente prepara planes de contingencia para contrarrestar estos riesgos. Nuestra explicación de la competencia para la acción estratégica demuestra la forma en que administradores de muchos tipos de organizaciones dirigen la preparación y la aplicación de estrategias únicas que crearán una ventaja competitiva.

Competencia para el trabajo en equipo. Los administradores competentes son capaces de cultivar una red activa de relaciones y de trabajar bien con distintos equipos. La competencia para el trabajo en equipo implica la creación de un entorno saludable mediante la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva. Los administradores competentes recurren a todos para que les ayuden a alcanzar las metas de la organización: forman equipos, les adjudican personal y también monitorean su desempeño. La combinación correcta de talentos es esencial para que los equipos puedan contar con los recursos que necesitan para ser efectivos y alcanzar sus metas. El trabajo en equipo requiere de una estrecha colaboración y liderazgo, y que se comparta información todo el tiempo.

Aprendizaje guiado

Todos los capítulos de *Administración: Un enfoque basado en competencias* incluyen secciones que facilitan la comprensión y el aprendizaje y hacen más grata la lectura.

Objetivos de aprendizaje y un sistema de aprendizaje integral. El libro y todos los materiales de apoyo están organizados en torno a los *Objetivos de aprendizaje* que sientan las bases para un sistema de aprendizaje integral fácil de usar.

Ilustraciones. El libro incluye ilustraciones modernas a todo color, las cuales refuerzan el capítulo y son muy fáciles de leer. Le sugerimos que visite su sitio web y así comprobará que

es atractivo y fácil de leer. Cada figura y tabla se mencionan en el texto y están vinculadas al tema correspondiente.

Desafío de la administración. Cada capítulo inicia con el relato de un caso real de actualidad, el cual monta el escenario para los temas que se presentarán. Estos casos presentan los conceptos del capítulo, llevan a una explicación y despiertan el apetito del lector por conocer lo que vendrá. Por ejemplo, en la sección *Desafío de la administración* del capítulo 1, usted conocerá algunas de las competencias que posee Anne Mulcahy, presidenta de Xerox. En el capítulo 15 conocerá las sólidas habilidades de liderazgo de John W. Thompson, presidente de Symantec. Algunas otras empresas que aparecen en las secciones *Desafío de la administración*, como **NOVEDAD** en esta edición, son MTV, Pepsico, Georgia Pacific, Lowe's y Halliburton.

Secciones sobre las competencias. Cada capítulo de la obra presenta cuatro recuadros que señalan las competencias gerenciales que se relacionan con el contenido del capítulo. Por ejemplo, en el capítulo 14, el recuadro Competencia para el trabajo en equipo explica cómo Anthony Bourdain, el famoso chef, utiliza sus habilidades para el trabajo en equipo para manejar al personal de su cocina. En el capítulo 18, el recuadro Competencia multicultural describe la forma en que los gerentes de Mercedes-Benz combinaron elementos de las culturas alemana y estadounidense en su planta de Vance, Alabama. En esta edición, los recuadros sobre las competencias son **NUEVOS,** salvo escasas excepciones, las cuales han sido renovadas para que reflejen la situación actual.

Las secciones sobre la competencia están directamente relacionadas con el libro, refuerzan sus conceptos y hacen más grato el proceso de aprendizaje. Los ejemplos de la vida real ayudan al lector a aplicar los conceptos clave del capítulo, ilustran la importancia de desarrollar las competencias gerenciales centrales propias y facilitan el aprendizaje.

Administración al instante. A efecto de vincular los conceptos a la vida diaria de las organizaciones, cada capítulo contiene, al menos, cuatro notas al margen de citas que revelan conocimientos singulares y también tienen una implicación directa con el material del libro en el lugar donde aparecen. Las secciones Administración al instante son **NUEVAS** en esta edición.

Conceptos y términos clave. Los conceptos y términos clave se resaltan en el texto con el objeto de facilitar al lector que repase el material y verifique su aprendizaje. La definición de cada término y concepto se presenta en versalitas para reforzar la claridad.

Resumen del capítulo. Cada capítulo termina con un resumen que contiene los puntos principales abordados en el mismo y que gira en torno a los *Objetivos de aprendizaje* planteados en su inicio. Así, el lector puede evaluar con facilidad qué tanto domina el material relativo a tales objetivos.

Preguntas para reflexión y análisis. Cada capítulo incluye preguntas que estimulan el debate y llevan a la reflexión. Estas preguntas no sólo piden al lector que revise el material del capítulo, sino que propician el desarrollo de sus competencias, porque le brindan la ocasión de aplicar y analizar conceptos importantes del capítulo y las competencias correspondientes. Además, cada capítulo amplía el conocimiento porque sugiere al lector que vaya al ciberespacio para descubrir información adicional referente al capítulo. Algunas de las preguntas en esta edición son nuevas y otras revisadas, las cuales se actualizaron para que sean vigentes.

Desarrolle sus competencias: ejercicios. A modo de fomentar que el lector se interese en su desarrollo personal, cada capítulo incluye un ejercicio que le estimula a introducirse más en los conceptos del capítulo. Antes, mencionamos el Inventario para la autoevaluación de las competencias gerenciales que contiene el capítulo 1. La sección de Ejercicio también permite la autoevaluación porque contiene cuestionarios que proporcionan retroalimentación respec-

to a su inteligencia emocional, sus reacciones ante el cambio, sus valores culturales, etc. Estos ejercicios también incluyen actividades para debates en grupos pequeños, actividades para la planeación personal y exámenes. Hemos mantenido muy efectivos los ejercicios que gozan de popularidad, pero también agregamos otros nuevos.

Desarrolle sus competencias: casos de pensamiento crítico. Cada capítulo termina con un caso significativo que requiere que el lector aplique los conceptos estudiados a una situación real. Las preguntas al final de cada capítulo propician el debate porque piden al lector que analice, evalúe y sugiera cursos de acción. Estos casos le brindan otra ocasión de desarrollar sus competencias gerenciales por medio de un aprendizaje activo. Al mismo tiempo, aprenderá más acerca de una serie de organizaciones muy interesantes, como Wal-Mart, Harley-Davidson, FedEx, MTV y United Way. La mayoría de los casos de esta edición son nuevos, pero se conservan algunos que han demostrado ser muy efectivos.

Recursos para el profesor

Este libro cuenta con una serie de recursos, los cuales están disponibles en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que lo adopten como texto en sus cursos. Para mayor información, póngase en contacto con el área de servicio a clientes en las siguientes direcciones de correo electrónico:

Cengage Learning México y Centroamérica	clientes.mexicoca@cengage.com
Cengage Learning Caribe	clientes.caribe@cengage.com
Cengage Learning Cono Sur	clientes.conosur@cengage.com
Cengage Learning Pacto Andino	clientes.pactoandino@cengage.com

Los recursos se encuentran disponibles en el sitio web del libro:

http://latinoamerica.cengage.com/hellriegel

Las direcciones de los sitios web referidas en el texto no son administradas por Cengage Learning Latinoamérica, por lo que ésta no es responsable de los cambios o actualizaciones de las mismas.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento especial a Jerry R. Strawser, decano de Mays Business School; Duane Ireland, jefe del Departamento de Administración de la Universidad A&M de Texas; Al Niemi, decano de la Escuela de Administración Cox de la Universidad Southern Methodist; y Barbara A. Lee, exdecano de la Escuela de Administración y Relaciones Laborales de la Universidad Rutgers. Todos ellos propiciaron un entorno laboral que nos permitió terminar la undécima edición del libro.

Por su sobresaliente ayuda con muchas de las tareas esenciales que implicó la preparación y la revisión del manuscrito, manifestamos nuestra enorme gratitud a Argie Butler de la Universidad de Texas A&M y a Tina Porter de la Universidad Metodista del Sur. Su dedicación y profesionalismo nos facilitaron el viaje.

Muchas personas dedicadas de Cengage Learning nos brindaron valiosos consejos profesionales y su apoyo para preparar este libro y sus materiales complementarios. Los profesores y los estudiantes que los usen quedarán encantados con los resultados sobresalientes de sus esfuerzos por producir un sistema de aprendizaje integral ameno e interesante. Algunas de las personas de tales personas fueron Joe Sabatino, el experto editor senior de este libro; Kimberly Kanakes, gerente de marketing creativo de la presente edición; John Abner, editor de desarrollo, cuyos consejos se reflejan en cada capítulo y en los materiales complementarios; Marge Bril y Pat Cosgrove, editoras de producción, que manejaron de forma estupenda las diversas cuestiones del proceso de producción; Lorretta Palagi, editora auxiliar, cuya experiencia mejoró el flujo y la lectura fácil del manuscrito; Tippy McIntosh, que es la principal responsable



del atractivo y congruente diseño gráfico, y Don Scholoman y Bryan Rinnert, que obtuvieron las fotografías que enriquecen de forma tan efectiva el trabajo escrito.

Gracias también a nuestro excelente equipo de autores del material complementario. Sus múltiples competencias y arduo trabajo saltan a la vista en la destacada labor que realizaron. Estos autores son:

Argie Butler	Susan Leshnower	Liesl Wesson
Universidad de Texas A&M	Midland College	Universidad de Texas A&M
PowerPoint Presentation Slides	*Instructor's Manual*	*Test Bank*

Nuestros amigos y colegas de la Universidad de Texas A&M, Universidad Rutgers y GSBA-Zurich y Universidad Metodista del Sur crean ambientes que nutren nuestro desarrollo profesional y les damos las gracias por ello, así como a nuestras familias por su apoyo y comprensión, dado que dedicamos las noches y los fines de semana a la preparación de esta edición. Al concluirla, anhelábamos pasar más tiempo con nuestras familias y amigos.

Manifestamos un agradecimiento especial a Marge Bril, que fue nuestra editora de producción en las ediciones anteriores de este libro. Deseamos que Marge esté gozando su retiro de Cengage Learning. Ella ha sido una magnífica profesional los muchos años que trabajó con nosotros y un modelo de rol para todos nosotros. Su método tranquilo y competente para dirigir nuestros manuscritos por los procesos editorial y de producción ha contribuido a garantizar que la obra sea un producto de primera calidad.

Muchos revisores y colegas nos hicieron interesantes comentarios mientras preparábamos la undécima edición. Como cabe suponer, algunos de ellos tenían diferencias respecto a qué incluir, modificar u omitir. No obstante, sus comentarios y sugerencias dieron por resultado notables mejoras. Agradecemos a las siguientes personas que hayan compartido con nosotros sus conocimientos profesionales y sugerencias.

Eileen Albright
Cinemark Theaters

Cecily Cooper
University of Miami

William Cron
Texas Christian University

Michael Harvey
University of Mississippi

William Joyce
Dartmouth College

David Lei
Southern Methodist University

Michael Murphy
Electronic Data Systems

Milorad M. Novicevic
University of Mississippi

Peter Raad
Southern Methodist University

William Riesel
St. Johns University

Charles Snow
Penn State University

Ralph Sorrentino
Deliotte Consulting

Ben Welch
Texas A&M University

Don Hellriegel
Texas A&M University

Susan E. Jackson
Rutgers University
and
GSBA–Zurich

John W. Slocum, Jr.
Southern Methodist University

Un agradecimiento muy especial de parte de Cengage Learning a las siguientes personas e instituciones, cuyo apoyo ha sido fundamental para el éxito de la obra en América Latina:

COLOMBIA
Medellín
Escuela de Ingeniería de Antioquia
María Victoria Echavarría
Hernán Darío Cortés Pérez
Rafael Galindo Monsalve
Rubén Darío Botero
Institución Universitaria CEIPA
Juan Pablo Arrubla
Juan Gonzalo Franco
Juan Andrés Vélez
Carlos Mario Gallo
Bibiana Maritza Trejos
Universidad de Antioquia
Omar González
Francisco Restrepo
Fundación Universitaria Luis Amigo
Elías Vallejo
José Miguel Preciado
ESUMER
Francisco Javier Zabala
Victor Hugo Velásquez
Javier Ramírez
Bogotá Santanderes Costa
UNAB Bucaramanga
Néstor Raúl Obando
Ignacio Carvajal
Universidad del Norte Barranquilla
Helena Barrios
Universidad Nuestra Señora del Rosario
Ricardo González
Bogotá
Universidad Externado de Colombia
Gelli Paw
Universidad Jorge Tadeo Lozano
Marta Ligia Zuluaga
Julio César García
Universidad América
José Bernardo Roa
Universidad Santo Tomás de Aquino
Rubén Herazo
Edgar Hernández
Universidad Antonio Narino
Eduardo Beltrán
Universidad de La Salle
Susana Avendaño
Politécnico Grancolombiano
Ángela Cristina Ochoa
Mario González

GUATEMALA
Universidad Galileo
Estuardo Aldana
Universidad de San Carlos de Guatemala
Manuel Monroy

MÉXICO
Universidad Autónoma de Baja California
Fermín Guevara De la Rosa
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Carlos Ruíz Díaz
Jalisco
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Zapopan
Arturo Vergara Ochoa
Manuel Gómez Beltrán
Mario Alberto Beltrán Villaruel
Lucila Patricia Cruz Covarrubias
Raymundo Javier Benavides Pañeda
Sara Margarita Sierra Silva
Julián Ramírez Santana
Pedro Aguilar Pérez
Octavio Adolfo Pérez Preciado
Job Viramontes Saldívar
José Luis Castillo Vargas
Agustín Jorba Mata
Luz Elva Zarate Sevilla
Adriana Cordero Martín
Ramiro Pacheco Echeverría
María de Lourdes Balpuesta Pérez
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de los Altos
Tepatitlán
Mónica Marsela López García
Juan Martín Flores Almendarez
Armando Gómez y Gómez
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Ciénega
Ocotlán
Luz Elena Pérez Meza
Eduardo Díaz Sierra
Paulo Gabriel Hernández Hernández
Sergio Antonio Dávalos Abad
Francisco Bonilla Navarro



Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Costa
Puerto Vallarta
Luis Enrique Hurtado Guzmán
José Francisco Meza Güitrón
Ramón Corona Vallejo
María Patricia Ibarra Ávila
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario del Sur
Ciudad Guzmán
Adriana Alcaráz Marín
Silvano Hernandez Lopez
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de los Valles
Ameca
Gladys Ivette Cortés Gutiérrez
María del Rosario Hernández Castañeda
María de los Ángeles López Rosas
Paulo Alberto Carrillo Torres
Evangelina Jaramillo Hernández
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de los Lagos
Ameca
Melanio Osornio Macías
María Eloísa Hernández Campos
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingeniería
Guadalajara
Alfredo Rodríguez Casillas
Magdalena Vera Vázquez
Jaime Alfonso Sánchez Garza
Félix Adolfo González Gutiérrez
Roberto Montes González
Carlos Rafael Ramírez García
César Francisco Solano García
Centro Universitario Enrique Díaz de León
Guadalajara
Patricia Montoya
Julia López Rojo
Miriam Ruíz González
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente
Tlaquepaque
Palmira Niño de la Paz
Norma Yolanda Aguilar López
Leonor Ahuja Sánchez
Juan Ortíz Valdés
Francisco de la Maza
Mirna Leticia López Torres
Tecnológico de Monterrey
Campus Guadalajara
Zapopan
Issac Lucatero
Raul F. Montalvo Corzo
Noemí Gallo Moreno
Universidad Autónoma de Guadalajara
Zapopan
Victoria Benítez López
Jorge Ponce Ledesma
Universidad Panamericana
Campus Guadalajara
Zapopan
María Cristina Sánchez Valencia
Lourdes González de la Cruz
Roberto Hernández González
Roberto Romero
Universidad Tecnológica de Guadalajara
Guadalajara
Omar Gómez Quintero
José Bautista Naranjo
Sonia Zepeda Martínez
Victor García López
Salvador López Montelongo
Gabriela Alcaráz Neri
Universidad del Valle de Atemajac
Campus Guadalajara
Zapopan
Ana Laura Estrada
Luz Elena Macías
Rebeca Montalvo Medrano
José Luis Romero
Juan Manuel Sotelo Vaca
María del Rosario López Gutiérrez
Universidad del Valle de México
Campus Guadalajara
Zapopan
Rosalina Cárdenas
Silvia Dorantes
Fabián Eduardo Rodríguez Rodríguez
Michoacán
Instituto Tecnológico de Morelia
Morelia
Beatriz de la Torre
Harriet Hesse Zepeda
Tomás Ruíz de Chávez
Carmen Araceli González Aspera
Tecnológico de Monterrey
Campus Morelia
Patricia Núñez Moreno

Universidad América Latina
Morelia
Carmelina Castillo García
Catalina González Ulloa
Patricia Alcántara Suárez
Universidad La Salle
Morelia
José Elías Silva Trigueros
Universidad Vasco de Quiroga
Morelia
Jorge Barajas Torres
Lilia Patricia López Vázquez

Nuevo León
Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Lucinda Sepúlveda García
Benjamín Solís Vázquez
Universidad Regiomontana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Rigoberto Vargas Manzo
Tamaulipas
Instituto Tecnológico de Matamoros
Departamento de Administración
Elsa Delgado Cázares



ACERCA DE LOS AUTORES

Don Hellriegel

Don Hellriegel es profesor emérito de Administración en la Escuela de Administración Mays de la Universidad de Texas A&M. Obtuvo sus grados de licenciatura y maestría en la Universidad Estatal de Kent y su doctorado en la Universidad de Washington. El Dr. Hellriegel es miembro del cuerpo docente de la Universidad de Texas A&M desde 1975 y ha formado parte del cuerpo docente de la Universidad Estatal de Pennsylvania y la Universidad de Colorado.

Sus investigaciones incluyen el emprendimiento corporativo, el efecto de los entornos de las organizaciones y los procesos de innovación organizacional y administración estratégica, las cuales han figurado en diversas publicaciones de primera línea.

El profesor Hellriegel fue presidente y vicepresidente de programas de la Academy of Management (1986), presidente electo (1987), presidente (1988) y expresidente (1989). En septiembre de 1999 fue electo para un periodo de tres años como decano de Fellows Group of the Academy of Management. Trabajó durante un periodo como editor de la *Academy of Management Review* y fue miembro del Consejo de Gobernadores de la Academy of Management (1979-1981 y 1982-1989). El Dr. Hellriegel ha ocupado muchos otros puestos directivos, entre ellos presidente de la Eastern Academy of Management, presidente de la Organization and Management Theory Division; presidente de United Way de Brazos County; editor consultor asociado de West Series in Management; jefe del departamento de administración de la Universidad de Texas A&M (1976-1980 y 1989-1994); decano asociado ejecutivo y decano interino de la Escuela de Administración Mays, de la misma universidad, y vicecanciller ejecutivo del Sistema de Universidades de Texas A&M.

Ha sido consultor de múltiples grupos y organizaciones, entre ellos 3DI, Sun Ship Building, Penn Mutual Life Insurance, Texas A&M University System, Ministry of Industry and Commerce, Kuwait (el país), Ministerio de Agricultura de República Dominicana, American Assembly of Collegiate Scools of Business y Texas Innovation Group.

Susan E. Jackson

Susan E. Jackson es profesora de Administración de recursos humanos en la Escuela de Administración y Relaciones Laborales de la Universidad Rutgers y en GSBA-Zurich, Suiza. Se tituló de licenciada en psicología y sociología en la Universidad de Minesota y obtuvo sus grados de maestría y doctorado en psicología organizacional en la Universidad de California, Berkeley, y ha sido profesora en la Universidad de Maryland, la Universidad de Nueva York y la Universidad de Michigan.

Su principal campo de especialización es la administración estratégica de recursos humanos, y sus intereses especiales incluyen la administración de organizaciones que aprenden, el trabajo en equipo y la diversidad de la fuerza de trabajo. Ha sido autora y coautora de más de 100 artículos sobre estos temas y otros afines. Además, ha publicado varios libros, entre ellos: *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage; Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (con M.A. Hitt y A.S. DeNisi), *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances* (con R. S. Schuler y Y. Luo), *Managing Human Resources trhough Strategic Partnership* (con R. S. Schuler), *Strategic Human Resource Manacement* (con R. S. Schuler), *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives* y *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (con C. L. Cooper).

La profesora Jackson ha ocupado distintos cargos en sociedades profesionales. Trabaja de forma activa en la Academy of Management y en la actualidad tiene un cargo en el consejo editorial de *Academy of Management Journal*. También ha sido consultora editorial y editora de *Academy of Management Review*, presidenta de la División de Comportamiento Organizacional, miembro de la División de ARH y miembro del Consejo de Gobernadores. Es miembro de la Academy de Management y la Society for Industrial and Organizational Psychology, donde ha sido Presidenta de Programas, y ha ocupado un puesto en el consejo editorial de Fronteras de la Psicología Industrial y Organizacional, Comité de Asuntos Científicos, miembro del Comité de Planeación a largo plazo y del Comité de Educación y Capacitación. También es miembro de la International Association of Applied Psychology, donde ha sido copresidenta de Programas. Además, ha sido consultora de múltiples organizaciones, como General Electric, American Express, Merrill Lynch, Xerox y la American Assembly of Collegiate Schools of Business.

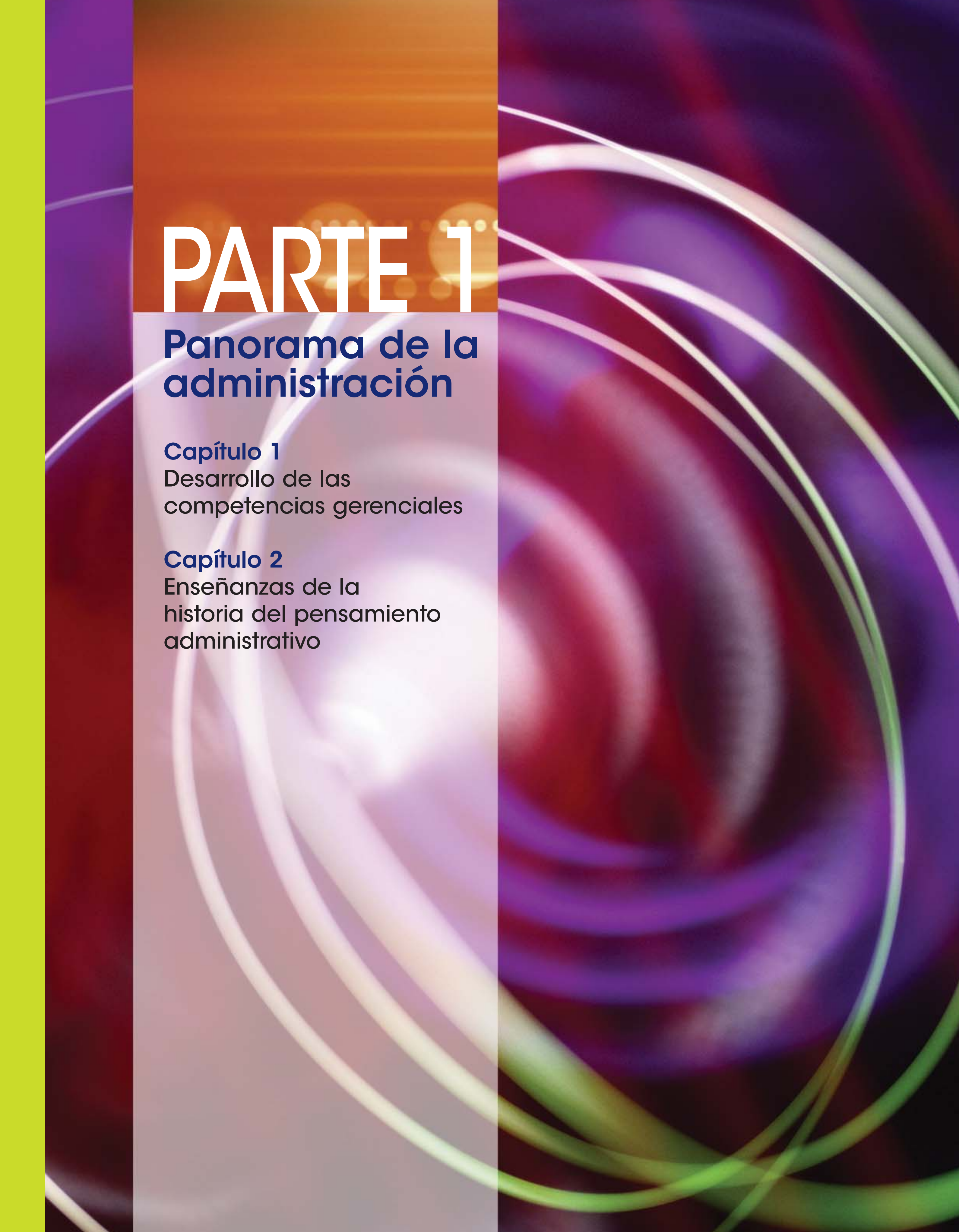
John W. Slocum, Jr.

John Slocum ocupa la cátedra O. Paul Corley de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Administración Edwin L. Cox, de la Universidad Metodista del Sur (SMU). También ha sido profesor en la Universidad de Washington, la Escuela de Administración Fisher de la Universidad Estatal de Ohio, la Escuela de Administración Smeal de la Universidad Estatal de Pennsylvania, la Universidad Internacional de Japón y el Amos Tuck College de Dartmouth. Obtuvo su grado de licenciatura en Westminster College, el de maestría en la Universidad Estatal de Kent y el de doctorado en comportamiento organizacional en la Universidad de Washington.

El profesor Slocum ha ocupado distintos cargos en sociedades profesionales. Fue electo miembro de la Academy of Management en 1976 por sus brillantes aportaciones a la administración y miembro del Decision Sciences Institute en 1984 por sus investigaciones de la teoría de la conducta para las decisiones. Recibió una *Mención por sus Logros Profesionales* de Westminster College, los premios a la Docencia Nicolas Salgo y Rotuna Outstanding de la SMU, el Premio al Miembro Más Valioso del Cuerpo Docente de Executive MBA, el premio SMU de los exalumnos por sus servicios destacados a exalumnos y recibió los premios Carl Sewell por Servicios Destacados y Ciudadano Universitario Destacado de la SMU. De 1975 a 1986 fue miembro del Consejo de Gobernadores de la Academy of Management. De 1983 1984 fue el XXIX Presidente de la Academy y Presidente del Consejo de Gobernadores de dicha organización. En la actualidad es coeditor de *Journal of World Business*, *Organizational Dynamics* y *Journal of Leadership and Organizational Studies.* Es coautor de 24 libros, el más reciente de los cuales es la duodécima edición de *Comportamiento organizacional*, publicado por Cengage Learning, y ha sido autor o coautor de 127 artículos en diversas publicaciones.

Ha sido consultor de organizaciones como OxyChem, ARAMARK, The Associates First Capital Corporation, Fort Worth Museum of Science and History, Pier I, Mack Trucks, Celanese, NASA, Lockheed Martin Corporation y Kay Span Energy. En la actualidad forma parte del consejo de administración de Kisco Senior Living Communities de Carlsbad, California, Japanese-American Dallas-Ft. Worth Association, ViewCast Corporation, Winston School of Dallas, Go-To-Learn (compañía de software educativo sin fines de lucro), Applied Management Sciences Institute de Houston Texas y la Escuela de Administración de Empresas del Bandung Institute of Techology de Indonesia.





PARTE 1

Panorama de la administración

Capítulo 1
Desarrollo de las competencias gerenciales

Capítulo 2
Enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo

capítulo 1



© BananaStock/Jupiter Images

Desarrollo de las competencias gerenciales

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Explicar la importancia de las competencias gerenciales.
2. Comentar las funciones administrativas básicas y los niveles de administración.
3. Describir las competencias empleadas en el trabajo gerencial y evaluar el nivel actual de las mismas.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración

Anne Mulcahy, presidenta de Xerox

Ella jamás pensó que llegaría a ser presidenta de Xerox y consideró la posibilidad de renunciar para pasar más tiempo con sus hijos. Había trabajado muchos años en el departamento de ventas y en el de recursos humanos de la empresa, era directora del negocio de computadoras de escritorio y había sido líder del equipo del expresidente Paul Allair. Sus compañeros la describen como una persona directa, persistente, disciplinada, trabajadora e íntegra. Afirman que a ella no le asustan las malas noticias y que está dispuesta a trabajar hombro con hombro con los empleados para resolver los problemas.

En 2002, cuando el consejo de administración de Xerox la eligió para dirigir la empresa, la situación financiera de la misma era terrible, con una deuda que sumaba 14,000 millones de dólares y la quiebra como una posibilidad real. El único camino para salvarla era aplicar recortes masivos y ello significaba reducir la fuerza de trabajo, cerrar su negocio de impresoras de consumo y deshacerse de su afamado Centro de Investigación de Palo Alto (PARC, por sus siglas en inglés). Hoy, bajo su liderazgo, Xerox ha vuelto a ser rentable y sus ingresos aumentan 14 por ciento anual. ¿Cómo logró que la empresa diera este giro?

Lo primero que hicieron Mulcahy y su equipo fue analizar cuál era el verdadero negocio de Xerox. Determinaron que la empresa no se dedicaba tan sólo a vender copiadoras, sino que estaba en el negocio de manejar los flujos de información de sus clientes, permitiéndoles el escaneo y el almacenamiento digital de sus documentos. Los clientes comentaban a los vendedores de Xerox que habían gastado una fortuna en TI (tecnología de información), pero sin obtener buenos dividendos. Hoy, Xerox se dedica al negocio de ayudar a sus clientes a encontrar la manera de optimizar su flujo de información, en lugar de optar por la solución de actualizar su tecnología. Junto con Fujitsu, Canon y Ricoh, sigue utilizando la capacidad instalada del PARC para investigar la forma de mejorar sus competencias centrales en las áreas de creación de imágenes, búsqueda y diagnósticos. El hecho de que Xerox se desprendiera del PARC, le permitió tener la capacidad financiera para emprender proyectos al lado de nuevos socios de investigación. En segundo lugar, Mulcahy negoció de forma personal el arreglo que puso fin a una larga investigación en torno a prácticas contables fraudulentas, insistiendo que su participación era primordial para enviar la señal de que existía un nuevo compromiso con las prácticas de negocios éticas. En tercer lugar, Xerox ha tenido gran éxito con la introducción de numerosos productos y servicios nuevos en campos que están registrando enorme crecimiento, como la tecnología digital, los servicios de documentos, los productos de color y la consultoría.

Contenido del aprendizaje

Este nuevo hincapié en la innovación indica que Mulcahy y su equipo directivo se están concentrando en campos que sentarán bases sólidas para el crecimiento. Sin embargo, siguen afrontando la dura competencia de Hewlett-Packard, Canon y otras empresas dedicadas a la tecnología. Mulcahy debe también mantener a su equipo concentrado en el crecimiento, pero sin modificar los controles de costos que permitieron que la empresa volviera a ser rentable.

¿Qué enseñanzas ha obtenido Mulcahy del hecho de ser presidenta de una importante empresa estadounidense? La primera es la importancia de escuchar a los clientes y aprender de ellos. Ella pidió a los directores generales que visitaran a los clientes y averiguaran cómo usaban los productos de Xerox y cuáles eran los problemas que tenían al hacerlo. Gracias a estas visitas se enteraron que, si bien Xerox tenía una estupenda tecnología, la empresa no se concentraba en los deseos y las necesidades del cliente. La segunda es que ella reposicionó a la empresa como una firma dedicada a ventas y soluciones, en lugar de que fuera tan sólo una compañía del ramo de la tecnología y las copiadoras. En razón de la comunicación con los clientes, Mulcahy y su equipo comprendieron que Xerox no necesitaba más tecnología, sino que requería adoptar la perspectiva de sus clientes empresariales para tratar de entenderlas y resolver sus problemas. Por último, aprendió que una evaluación honesta y sincera de lo que Xerox hace bien o mal es muy valiosa. Ella pasa más de una tercera parte de su tiempo con los clientes, charlando de lo que a ellos les interesa.[1]

Encontrará más información acerca de Xerox en www.xerox.com.

1. *Explicar la importancia de las competencias gerenciales.*

Conceptos básicos

Los buenos gerentes, como Anne Mulcahy, son esenciales para el éxito de la organización, sea ésta un gigante global o una pequeña empresa que inicia. Así, el hecho de tener personas con talento y que posean las competencias correctas es tan importante para el éxito de una empresa, que uno de los factores centrales que considera la revista *Fortune* para hacer su lista de las empresas más admiradas es "la capacidad para atraer, desarrollar y retener a personas con talento". Una competencia *se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal.*[2] Mulcahy posee varias competencias que le permiten desempeñar con efectividad su trabajo en la posición directiva más alta de la empresa.

¿Qué son las competencias gerenciales?

¿Cuáles son las competencias gerenciales y por qué son importantes para usted? Las competencias gerenciales *son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.* La esencia del trabajo está cambiando. Ahora no sólo se juzga a una persona por su inteligencia, sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros. Las organizaciones dan por hecho que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su trabajo. Contratan a las personas porque suponen que éstas ya poseen las competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente. Es probable que cuando usted solicite un empleo, una persona del departamento de recursos humanos observe si posee tales competencias. Si desea progresar en la organización, entonces tendrá que seguir desarrollando sus competencias y, por eso mismo, cuando acepte un cargo debe tomar en cuenta cómo le ayudará éste a desarrollar sus competencias.

Las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacar en distintos trabajos. En Frito-Lay, por ejemplo, los buenos representantes de servicio al cliente deben mostrar gran competencia para la autoadministración y la comunicación. En Kraft Foods, Inc., una persona de éxito en tecnología de información también debe contar con competencias básicas para la planeación y gestión y para el trabajo en equipo. Irene Rosenfeld es presidenta de Kraft Foods y, por lo

tanto, debe poseer todas las competencias mencionadas, además de la multicultural y la estratégica. Para ser gerente general, una persona debe dominar toda una mezcla de competencias y no tan sólo una o dos. Algunas investigaciones revelan que los directores generales no sólo tienen talento para trabajar en equipo, sino que también poseen una buena cantidad de las demás competencias. Por ejemplo, en Kraft Foods, los gerentes que poseen un buen nivel de todas las competencias tienen más probabilidad de registrar un desempeño que se ubica en la tercera parte superior de la empresa que aquellos que no dominan dichas competencias.

¿Cómo se adquieren estas competencias? El solo hecho de encontrarse en una situación difícil, como la de Mulcahy en Xerox, no conlleva que usted vaya a adquirir las competencias que requiere para triunfar. Las personas pueden aprender de sus experiencias y de la retroalimentación que les proporcionan otros acerca de su desempeño. Hay numerosos directivos que se extravían en el camino porque no son sensibles a terceros o no fueron capaces de entender sus debilidades. Antes de seguir leyendo, tómese unos minutos para realizar el ejercicio denominado Inventario para autoevaluación, el cual se encuentra al final de este capítulo. Se han clasificado en categorías las calificaciones de cientos de estudiantes y gerentes en activo, a efecto de que pueda comparar con ellas las calificaciones de sus competencias. En su quehacer cotidiano, las personas utilizan muchas clases de competencias, entre otras las necesarias para ser efectivas en sus actividades recreativas, sus relaciones personales, su trabajo y la escuela. Este libro se enfoca en las competencias gerenciales y, a lo largo del mismo, se subrayan aquellas que usted necesitará en empleos que impliquen una responsabilidad gerencial. Nuestra meta concreta es ayudarle a desarrollar seis competencias gerenciales clave:

- competencia para la comunicación,
- competencia para la planeación y gestión,
- competencia para el trabajo en equipo,
- competencia para la acción estratégica,
- competencia multicultural y
- competencia para la autoadministración.[3]

La figura 1.1 muestra la interrelación que existe entre estas seis competencias. Por el momento, bastará con que adquiera una idea general de lo que implica su aplicación. La tabla 1.1 identifica varios aspectos importantes de cada una de ellas. En la práctica, es muy difícil determinar dónde comienza una competencia y dónde termina otra. En contadas ocasiones recurrirá a utilizar tan sólo una a la vez, por lo cual el único propósito de establecer diferencias

Figura 1.1 **Modelo de las competencias gerenciales**

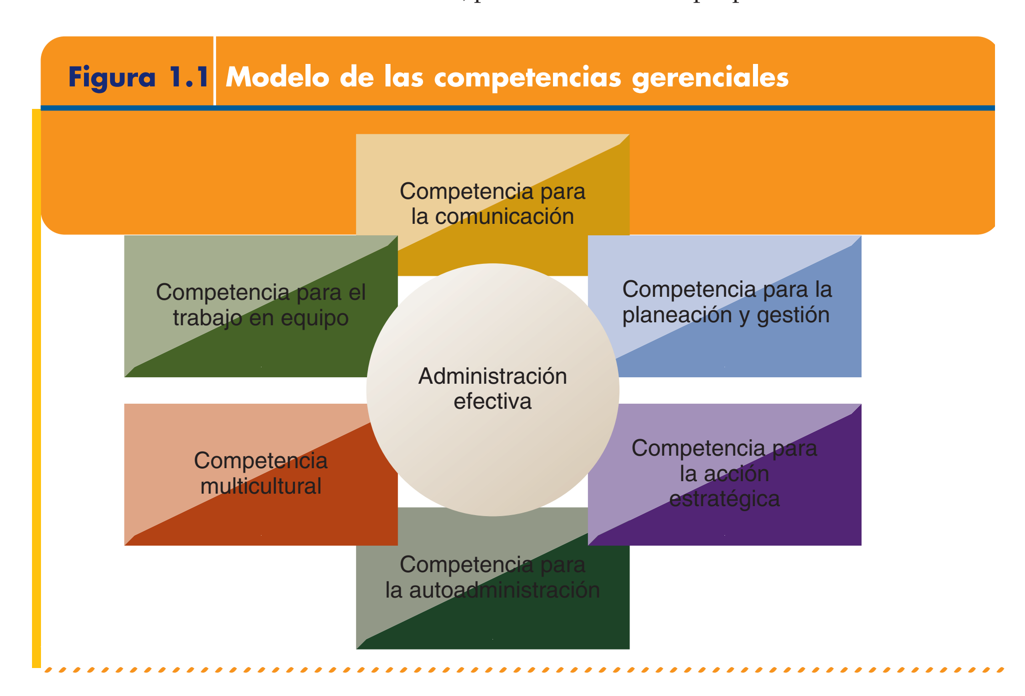


Tabla 1.1 **Las seis competencias gerenciales clave**

COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN
Comunicación informal Comunicación formal Negociación
COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN
Recolección de información, análisis y solución de problemas Planeación y organización de proyectos Administración del tiempo Elaboración de presupuestos y administración financiera
COMPETENCIA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO
Diseño de equipos Creación de un ambiente de apoyo Administración de la dinámica de equipo
COMPETENCIA PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA
Conocimiento de la industria Conocimiento de la organización Aplicación de acciones estratégicas
COMPETENCIA MULTICULTURAL
Conocimiento y comprensión de las culturas Apertura y sensibilidad culturales
COMPETENCIA PARA LA AUTOADMINISTRACIÓN
Integridad y conducta ética Ímpetu y entrega personales Equilibrio de la vida laboral y personal Conciencia de sí mismo y desarrollo

claras entre ellas es identificarlas y describirlas. Si no deja de pensar en estas seis competencias, ello le ayudará a comprender la forma en que el material que está estudiando podría mejorar su desempeño en los empleos que requieran que las aplique.

¿Qué es una organización?

Una organización *es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas.* Los gerentes efectivos deben prestar gran atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus organizaciones. Sea cual fuere el punto en el cual los gerentes tienen concentrada su atención en un momento determinado, todos ellos forman parte integral del entorno de la organización. Las empresas orientadas a la obtención de utilidades son una clase de organización en la cual se encuentran gerentes, pero no son la única. Sin lugar a dudas, usted podría escribir su biografía a partir de una serie de organizaciones, como hospitales, escuelas, museos, equipos deportivos, tiendas, parques de diversiones, restaurantes, orquestas, grupos y clubes de la comunidad, dependencias del gobierno y muchas más. Algunas de estas organizaciones son pequeñas y otras grandes. Algunas son empresas comerciales y otras organizaciones sin fines de lucro. Algunas ofrecen productos, otras ofrecen productos y brindan servicios y otras más sólo servicios. Algunas están bien administradas y otras luchan por sobrevivir.

Toda organización tiene una estructura y lucha por llegar a metas que si las personas actuaran solas serían inalcanzables. Todas las organizaciones luchan por alcanzar metas específicas, pero no todas tienen las mismas metas. Por ejemplo, una meta de Xerox es llegar a ser el principal proveedor de sistemas de alta gama de impresión y servicios de consultoría. Una meta de Sony es elaborar cámaras innovadoras, mientras que una de Dell Computer es fabricar computadoras

personales confiables de bajo costo y productos relacionados. No obstante, todas ellas se relacionan con las metas generales de atender a los clientes y obtener utilidades.

Sean cuales fueren las metas específicas de una organización, la tarea de los gerentes es ayudar a dirigirla para que pueda alcanzarlas. En este libro se mencionarán a los gerentes de organizaciones de todo tipo y tamaño, los cuales tienen metas diferentes y siguen caminos distintos para llegar a sus metas. Nuestro objetivo principal es ayudarle a comprender la forma en que estos gerentes alcanzan sus metas y a desarrollar algunas de las competencias gerenciales que necesitará para ser efectivo en la organización en que pudiera trabajar. Varias de estas competencias, por no decir que todas, le serán de gran utilidad, aun cuando jamás llegue a ocupar un puesto que incluya la palabra *gerente*.

¿Quién es gerente?

Luego de varias páginas refiriéndonos a los gerentes o administradores, ha llegado el momento de precisar el significado de la palabra. Un gerente *es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización*. Entre los distintos tipos de gerentes se encuentran los gerentes de departamento, los gerentes de producto, los gerentes de cuenta, los gerentes de planta, los gerentes de división, los gerentes de distrito y los gerentes de fuerza de tarea. El punto común entre todos ellos es que son los encargados de las actividades que desarrollará un grupo de personas que comparten una meta y también de dar acceso al grupo a los recursos que empleará para alcanzarla.

No tiene que ser llamado gerente para serlo. Algunos gerentes también tienen otros títulos, singulares y creativos, como director general de información (la persona encargada de los sistemas de información) o líder de equipo. Las personas que tienen títulos como director general, presidente, director administrativo, supervisor y entrenador también trabajan para ayudar a que los grupos de personas puedan alcanzar una meta común y, por ende, también son gerentes.

Casi todos los empleados aportan su trabajo para contribuir con las organizaciones, pero muchos de ellos no dirigen a otros empleados. Los periodistas, los programadores de computadoras, los agentes de seguros, los operadores de máquinas, los reporteros, los diseñadores gráficos, los asociados de ventas, los corredores de bolsa, los contadores y los abogados son esenciales para que las organizaciones puedan alcanzar sus metas, pero muchas de las personas que desempeñan esos trabajos no tienen títulos de gerentes.

Entonces, ¿qué hace que los gerentes merezcan clasificación aparte si no es su título? En pocas palabras, la diferencia entre los gerentes y las personas que contribuyen con su trabajo radica en que los primeros son calificados en la medida de lo bien que desempeñan su trabajo las personas que dirigen. En Xerox, Anne Mulcahy no hace visitas de servicios, sino que contrata, capacita y motiva a otros para que administren a las personas que desempeñan ese trabajo. Asimismo, Kevin Rollins, presidente de Dell Computers, no ensambla computadoras. Su tarea es posicionar a la marca en los mercados, reestructurando a la empresa para que compita de forma más efectiva contra Lenovo, IBM y otros competidores. Él lo va logrando porque trabaja con su equipo directivo para allanar el camino a los distintos departamentos de Dell.[4]

Administración al instante

"Llevamos mucho tiempo comercializando nuestros productos en distintos lugares del mundo. Para poder competir con Sony, Samsung y Matsushita debemos establecer una marca global y, para ser más eficientes, tenemos que unir las actividades de marketing y las de distribución".

Gerard Kleisterlee, presidente de Philips Electronics

¿Qué es administración?

Si los gerentes se encargan de que una organización pueda alcanzar sus metas, entonces ¿qué significa la palabra *administración*? En la charla cotidiana, las personas a menudo utilizan la palabra administración o gerencia para referirse a un grupo de gerentes de una organización. Por ejemplo, utilizan el término alta gerencia para referirse al presidente y a otros altos directivos. Tal vez mencionen a los mandos medios para referirse a los gerentes que están bajo su supervisión y así de forma sucesiva.

Sin embargo, la palabra también se emplea para referirse a las tareas que realizan los gerentes. Algunas de ellas son la planeación, organización, dirección y control del trabajo que se desempeña en una organización. Hace poco, General Electric (GE) dividió a GE Capital en seis divisiones —Finanzas Comerciales, Servicios de Salud, Industrial, Finanzas de Consumo, Infraestructura y NBC Universal— para dejar más en claro lo que entraña el trabajo de cada gerente de GE Capital. Jeff Immelt, presidente de GE, comenta que tenía interés en que estos negocios

operaran por separado para que la toma de decisiones y la ejecución fueran más rápidas. Ahora, los gerentes de Finanzas de Consumo de GE se concentran en los servicios de tarjetas de crédito, como las de J.C. Penney, y en el financiamiento global para el consumo, mientras que los gerentes de la División Infraestructura se orientan a proporcionar tecnologías fundamentales para la aviación, los ferrocarriles, el petróleo y el gas a países en vías de desarrollo.

Administrar *significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control.* Así pues, en ocasiones se espera que las personas que están en diversos puestos desempeñen algunas tareas administrativas, aun cuando ese no sea su trabajo principal. Por ejemplo, los programas de control de calidad, como el de GE, implican a los empleados de toda la organización en la elaboración de planes para mejorar la calidad. Cuando la División Finanzas de Consumo de GE busca la manera de reducir el número de errores en los estados de cuenta que envía a los titulares de sus tarjetas de crédito, los gerentes solicitan la ayuda de los encargados de facturación y de los procesadores de datos. Estas personas tienen facultades de decisión que les permiten reorganizar parte de su trabajo y se espera que no dejen de buscar nuevas formas de controlar la calidad. Es decir, estarán desempeñando algunas tareas administrativas, pero no por ello serán gerentes. Nos reservamos el término *gerente* o *administrador* para referirnos a las personas que ocupan puestos que entrañan, primordialmente, actividades de administración.

Tipos de gerentes

Existen varios tipos de gerentes y los puestos gerenciales difieren mucho unos de otros. Una diferencia radica en el alcance de las actividades que implican. El alcance de las actividades que desempeñan los gerentes funcionales es más bien estrecho, mientras que el de las que desempeñan los directores generales es bastante amplio.

Los gerentes funcionales *supervisan a los empleados que tienen experiencia en un campo, como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, marketing o producción.* Por ejemplo, Michael Brown es jefe del departamento de nómina de Capstone Mortgage Corporation, y su cargo es de gerente funcional. Él no determina los sueldos de los empleados como lo haría un gerente general, pero sí se encarga de que los cheques de la nómina sean elaborados a tiempo y por el monto correcto. Por lo general, los gerentes funcionales tienen mucha experiencia y conocimientos técnicos en las áreas de operación que supervisan. Su éxito como gerentes depende, en parte, de qué tan detallado es el conocimiento que poseen respecto al trabajo que desempeñan las personas que supervisan, los problemas que estas personas encontrarán y los recursos que necesitan para un desempeño efectivo. Ellos aplican sus competencias para la comunicación, la planeación y gestión, el trabajo en equipo y la autoadministración para cumplir con su trabajo.

Los gerentes o directores generales *son los encargados de las operaciones de unidades más complejas; por ejemplo, una empresa o una división.* Dan Buckley es vicepresidente de Groendyke Transportation, en Enid, Oklahoma. Como gerente general, él se encarga de supervisar el trabajo de los gerentes funcionales. Los gerentes generales deben poseer una gama de competencias gerenciales más amplia y desarrollada que los gerentes funcionales para poder cumplir bien con su trabajo. También deben adquirir las competencias para la acción estratégica y la multicultural. Pueden aprender estas competencias por medio de una combinación de capacitación formal y de diversas asignaciones laborales o las pueden adquirir simplemente a lo largo del camino mientras tratan de adaptarse y sobrevivir en un área determinada. En el caso de Buckley, su capacidad de adaptación para resolver los problemas con los que se ha encontrado ha sido fundamental. Él procura incluir a librepensadores (los rebeldes) en su equipo para que aporten ideas más diversas. Con el objeto de incrementar su efectividad, no les pide que se sujeten a los procedimientos normales de operación, siempre y cuando no infrinjan las reglas éticas, las legales ni las de seguridad.

2.

Explicar las funciones administrativas y los niveles de administración.

Funciones y niveles de administración

La descripción de los distintos tipos de gerentes le habrá dado una idea del quehacer de éstos. Sin embargo, ese puñado de ejemplos está lejos de mostrar el panorama completo. Analicemos de forma sistemática qué hacen los gerentes; es decir, las funciones que desempeñan y las tareas específicas que incluyen esas funciones.



Funciones administrativas básicas

Un gerente de éxito es capaz de desempeñar cuatro funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, como verá a continuación, la cantidad de tiempo que un gerente dedica a cada función dependerá del nivel de un puesto determinado. Después de describir cada una de las cuatro funciones generales de los gerentes, se subrayarán las diferencias que hay entre los gerentes de los distintos niveles de una organización.

Sea cual fuere su nivel, casi todos los gerentes desempeñan cuatro funciones generales de manera más o menos simultánea (y no siguiendo un proceso preestablecido rígido) para lograr las metas de la misma. La figura 1.2 ilustra este punto. En esta sección se presentará un breve análisis de las cuatro funciones, sin abordar en específico sus interrelaciones. Sin embargo, a lo largo del libro se hará referencia a estas interrelaciones para tratar de explicar con exactitud cómo desempeñan su trabajo los gerentes o administradores.

Administración al instante

"Cuando uno ha disfrutado del éxito durante algún tiempo, éste le llevará a un camino trillado. Por lo mismo, habrá llegado el momento de pedir a los gerentes que piensen de otra manera y la planeación estratégica es la única vía para lograr que lo hagan".

Kenneth Chenault, presidente de American Express

Planeación. La planeación *implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.* Los gerentes hacen planes por tres razones: 1) para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social); 2) para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas, y 3) para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas. Kenneth Chenault, presidente de American Express, ofrece un buen ejemplo de un administrador que es muy bueno para la planeación.[5] Dado su amplio conocimiento del sector de los servicios financieros, él comprendió la gran importancia que el sector de los servicios financieros en China tendrá para la rentabilidad de American Express en 2010. También supo que, para que la empresa pudiera competir contra Discover Card, Visa y MasterCard, él tendría que aumentar la base de clientes de American Express, reducir su fuerza de trabajo, iniciar las tarjetas exclusivas y unirse a socios globales. Después del 11 de septiembre, también tendría que concentrarse en las necesidades de seguridad de los tarjetahabientes.

Organización. Una vez que los gerentes han preparado sus planes, deben partir de esas ideas más o menos abstractas para hacerlas realidad. Una organización sólida es fundamental para ello. La organización *se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa.* Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información.[6] La organización implica la creación de una estructura con departamentos y descripciones de puestos. Por ejemplo, el Servicio Postal de Estados Unidos emplea una estructura que le sirve para entregar la correspondencia. Se considera que la mayoría de sus empleados son trabajadores de producción y los puestos tienen un alto nivel de especialización. El servicio postal presta relativamente poca atención a la función de marketing. La alta gerencia toma la mayor parte de las decisiones, mientras que los carteros y los empleados de ventanilla casi no

participan en la toma de decisiones. Las promociones o ascensos de los carteros y los oficinistas se basan en la antigüedad del empleado.

Por otra parte, la organización de YUM! Brands se basa en cinco marcas de restaurantes: KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Long John Silver's y A&W All-American Foods. Los empleados de cada una de estas empresas se encargan de atender a sus respectivos clientes. David Novak, presidente de YUM! Brands, considera que si cada cadena de restaurantes es responsable de sus propias funciones de marketing, ventas y recursos humanos se crean líneas de autoridad y obligaciones más claras y que esto mejora la calidad de los alimentos y proporciona a los clientes comidas a precios que ofrecen valor.

Dirección o liderazgo. Además de preparar planes, diseñar una estructura y contratar al personal, alguien se debe encargar de dirigir a la organización. Esta dirección *implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.* Sin embargo, no sólo se dirige cuando se ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones. Cuando Clayton Jones tomó las riendas de Rockwell Collins en 1995 sabía que la empresa debía modificar el rumbo, dejando a un lado la creación de proyectos comerciales espectaculares para Boeing y optando por fabricar productos que se pudieran emplear para combatir en la guerra contra el terrorismo. Ahora las tropas combaten con naves que no llevan hombres, sino que portan transmisores que envían información a las tropas en tierra, las cuales están equipadas con aparatos portátiles de sistemas de posicionamiento global. No obstante, el presupuesto de los proyectos estaba registrando un sobregiro de entre 30 y 40 por ciento. De entrada, Jones congeló todas las contrataciones, recortó los gastos fijos de la empresa y consolidó los departamentos de ingeniería, recursos humanos y compras. También estandarizó las entrañas de los sistemas de navegación, de los sistemas de instrumentos de aterrizaje y de los sistemas del clima, requiriendo que los gerentes de estas divisiones compartieran tecnologías y componentes. Al aplicar estos cambios ahorró millones de dólares y ha vuelto a colocar a Rockwell en la lista de *Forbes* de las empresas mejor administradas.[7]

Control. El control *es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas.* Tal como un termostato envía señales a un sistema de calefacción para indicarle que la temperatura de una habitación está demasiado alta o baja, así también un sistema de control administrativo envía señales a los gerentes de que las cosas no están resultando conforme a los planes y que es preciso aplicar acciones correctivas. Howard Schultz, presidente de Starbucks, la empresa del ramo del café con sede en Seattle, que registra ventas superiores a 6,400 millones de dólares y que tiene establecimientos en más de 30 países.[8] Schultz considera que el éxito de Starbucks se debe a su espíritu de competencia, su capacidad para responder a las necesidades del cliente ofreciéndoles productos variados y auténticos, su capacidad para atraer a empleados y retenerlos, y su sistema de control administrativo. Los procedimientos de control de la empresa influyen en los criterios que aplica, entre otras cosas, para la contratación de personal, la clase de granos de café que emplea, la distribución física de cada café y las relaciones con los proveedores. Los gerentes de Starbucks, Amazon.com, Nike y otras organizaciones más emplean el proceso de control para:

- establecer las normas de desempeño,
- medir el desempeño actual para compararlo con dichas normas,
- aplicar acciones para corregir desviaciones y
- modificar las normas si fuera necesario.

El sistema de control que ha llevado a FedEx a ser única está en sus almacenes centrales en Dallas, Memphis e Indianápolis para la clasificación de los paquetes, los cuales llegan a uno de los almacenes antes de la medianoche. Ahí, en un periodo de 30 minutos, se descarga un DC-10 que transporta 25,000 kilogramos de paquetes (alrededor de 131,000). Éstos son descargados directamente al gigantesco almacén que posee un sofisticado sistema de bandas transportadoras. Todos los paquetes son clasificados de modo que los aviones puedan salir hacia su destino a las 3:00 a.m. Una vez que un paquete ha sido colocado en una de las rampas de ingreso, el sistema de bandas tarda 6 minutos en escanear, clasificar y redirigirlo a un contenedor para ser cargado al avión que despegará.[9]

Niveles básicos de administración

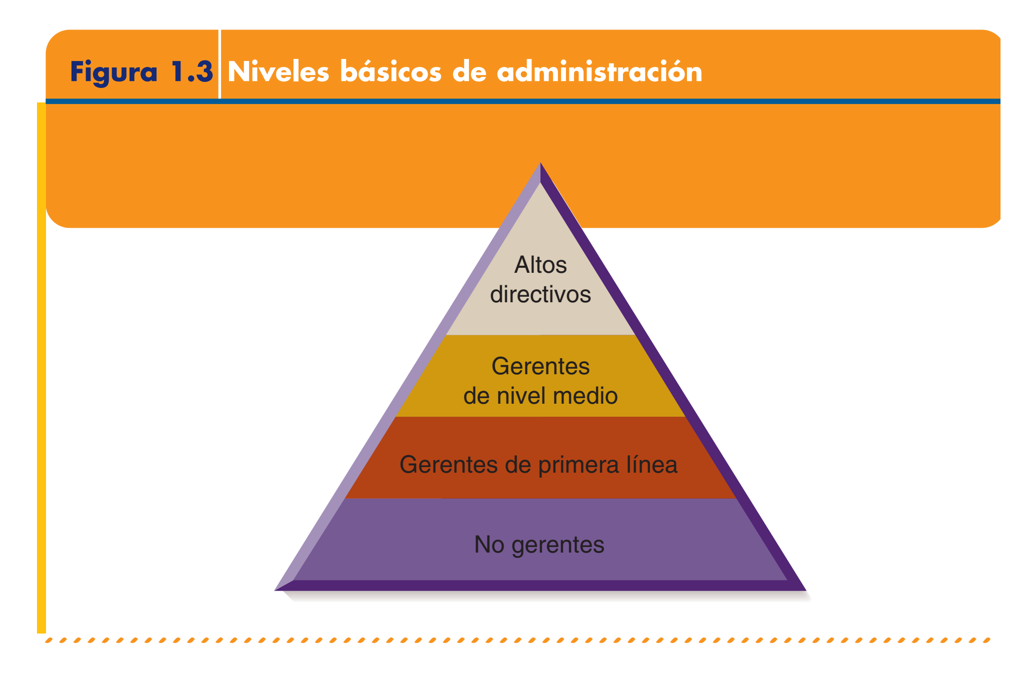
Al hacer referencia a las funciones básicas que desempeñan los gerentes en las organizaciones, se han presentado ejemplos, sobre todo de aquellos que trabajan en empresas grandes. Sin embargo, los gerentes y la administración efectiva tienen igual importancia en las organizaciones pequeñas. David Filo y Gerry Yang eran estudiantes de Stanford y fundaron Yahoo! en 1994, iniciando con tres cajones apilados y un letrero que les adhirió Filo que decía "**NO TOCAR**". Luego contrataron a Tim Koogle, que trabajaba en Motorola, para que les ayudara a manejar la empresa. Tras ese modesto inicio, ahora Yahoo! permite a millones de clientes visitar muchas páginas web cada mes. La empresa todavía no es dueña de los servidores, sino que los renta. Koogle, expresidente de Yahoo!, sabía que en un mundo intangible era fundamental que la empresa no perdiera su enfoque. El recurso clave de la organización son los cerebros humanos. En ocasiones, en un abrir y cerrar de ojos, los empleados comienzan a aplicar tácticas radicalmente diferentes. Si la alta gerencia no estuviera reforzando su enfoque estratégico de forma permanente, bastaría un instante para que se perdiera por completo la coordinación de los activos de la empresa.

Cuando Yahoo! inició era una pequeña organización de tres personas. Como tal, sólo tenía un nivel de administración. Las organizaciones grandes suelen tener más de un nivel de administración, todos ellos con distintas metas, tareas, obligaciones y autoridad. El gerente de primera línea de la tienda de una empresa opera de forma muy distinta a la de su presidente. La figura 1.3 presenta los tres niveles básicos de administración. A continuación se definen a grandes rasgos y, más adelante, en este capítulo y a lo largo de todo el libro, se mencionarán con mayor detalle.

Gerentes de primera línea. Los gerentes de primera línea *son los encargados directos de la producción de bienes o servicios.* Algunos de sus títulos pueden ser gerente de ventas, jefe de sección, supervisor de producción o líder de equipo, según la organización. Los empleados que dependen de ellos desempeñan el trabajo básico de producción de la organización, trátese de bienes o de servicios. Por ejemplo, un gerente de primera línea de una planta siderúrgica supervisa a los empleados que fabrican el acero, que operan y dan mantenimiento a las máquinas y que toman los pedidos de embarque. En Estados Unidos, el gerente de ventas de una distribuidora de automóviles supervisa a las personas que venden los autos a los clientes en la sala de exhibición. En Japón, un gerente de ventas de automóviles trabaja en una oficina que tiene computadoras y teléfonos, muy similar a un centro de telemarketing, y supervisa a los vendedores que van a los hogares de las personas para vender los automóviles.

Este nivel de administración es el enlace entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. En casi todas las empresas, los gerentes de primera línea pasan poco tiempo

Figura 1.3 **Niveles básicos de administración**



con los de niveles más altos o con personas de otras organizaciones. La mayor parte de su tiempo la emplean con las personas que supervisan y con otros gerentes de primera línea. La vida laboral de estos gerentes suele ser muy agitada, llena de presiones y muy poco espectacular.[10]

Por lo general, los gerentes de primera línea deben tener gran experiencia técnica para poder enseñar las tareas correspondientes a sus subordinados y supervisarlos día tras día. Los trabajadores por lo regular adquieren experiencia técnica antes de llegar a ser supervisores. Sin embargo, en ocasiones un gerente de primera línea es un recién egresado de la universidad y es el encargado del trabajo de los empleados por hora y de los profesionales. Es probable que un gerente así tenga poca experiencia práctica. La falta de ésta no será problema si el nuevo gerente está dispuesto a aprender y cuenta con competencias para comunicarse con distintas clases de personas, enseñar y aconsejar a los subordinados y proporcionarles una retroalimentación constructiva.

Gerentes de nivel medio. En las organizaciones grandes, algunos gerentes se deben concentrar en coordinar las actividades de los empleados, determinar cuáles productos o servicios se ofrecerán y decidir cómo se comercializarán éstos para que lleguen a los clientes. Los gerentes de nivel medio *son los encargados de establecer objetivos congruentes con las metas de la alta dirección y traducirlos a las metas y planes específicos que implementarán los gerentes de primera línea.*[11] Estos gerentes suelen tener títulos como jefe de departamento, gerente de planta o director de finanzas. Son los encargados de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea y, en ocasiones, del personal no administrativo, como dependientes, recepcionistas y asistentes de la dirección. Los gerentes de nivel medio con frecuencia tratan de resolver las contradicciones entre aquello que la alta gerencia espera lograr y lo que los gerentes de primera línea pueden hacer en realidad. Eric Daly es gerente de sección de State Farm Insurance Company y supervisa a los agentes que venden las pólizas de esa empresa a personas que viven en Texas y Oklahoma. Como gerente de nivel medio de State Farm, Daly es el encargado de tomar la estrategia de la alta gerencia para el crecimiento de la empresa y traducirla a metas tangibles para todos los agentes de su sección.[12]

Numerosos gerentes de nivel medio iniciaron su carrera como gerentes de primera línea y pasaron varios años así. No obstante, el ascenso de gerente de primera línea a gerente de nivel medio suele ser difícil y, en ocasiones, traumático. Las diferencias más importantes entre estas dos clases de gerentes son el énfasis en la administración del desempeño del grupo y en la asignación de recursos. El gerente de nivel medio a menudo se encarga de revisar los planes de trabajo de diversos grupos, de ayudarles a establecer prioridades y de negociar y coordinar sus actividades. Los gerentes de nivel medio participan cuando se trata de establecer fechas meta para que los productos o servicios queden terminados, de formular criterios para la evaluación del desempeño, de decidir cuáles proyectos recibirán dinero, personal y materiales, y de traducir las metas generales de la alta gerencia a planes, calendarios y procedimientos específicos de las operaciones.



© Court Mast/File/AP Photo

Larry Ellison ha sido presidente de Oracle Corporation desde que fundó la empresa en 1977. Este gigante del software, que hoy vale muchos millones de dólares, está sufriendo un cambio significativo que modificará el rumbo de la estrategia de negocios de la empresa.

Los gerentes de nivel medio aplican las instrucciones de la alta dirección, básicamente delegando autoridad y responsabilidad a sus subordinados y coordinando los programas y recursos con otros gerentes. Con frecuencia pasan gran parte de su jornada hablando por teléfono, asistiendo a reuniones de comités, preparando informes y revisándolos. Estos gerentes suelen estar alejados de los aspectos técnicos del trabajo, por lo cual la experiencia técnica que pudieran tener ahora ya no les produce gran utilidad directa. Hoy en día, en muchas organizaciones, para que se considere que un administrador tiene éxito, es esencial que desarrolle a sus subordinados y que les ayude a escalar niveles en la organización. Cuando los gerentes de nivel medio no desarrollan a su personal, es probable que éste tenga poco ánimo y que exista gran rotación.

Altos directivos. *El curso general que seguirá una organización es responsabilidad de los* gerentes de nivel alto o altos directivos. Anne Mulcahy, presidenta de Xerox, y Meg Whitman, presidenta de eBay, son dos ejemplos de ejecutivas que dirigen enormes empresas de éxito. Algunos títulos típicos del puesto de estos gerentes son director general, presidente, presidente del consejo, director de división y vicepresidente ejecutivo. Los gerentes de nivel alto formulan las metas, políticas y estrategias de la organización.[13] Las metas que establecen van en descenso por la jerarquía, hasta llegar a cada trabajador.

El recuadro siguiente de Competencia para la acción estratégica ilustra cómo Larry Ellison, presidente de Oracle, ha tratado de modificar el rumbo de la estrategia de Oracle, la compañía de software con valor de 12,000 millones de dólares y más de 49,000 empleados.[14] Oracle está pasando por un cambio significativo y tendrá que transcurrir algo de tiempo para saber si el mismo ha tenido éxito. Esta empresa ocupa el segundo lugar en el área de software para admi-

Competencia para la acción estratégica

Larry Ellison, presidente de Oracle

Ellison y su equipo directivo vieron que la tecnología de Internet ofrecía una oportunidad para ampliar la línea de productos de Oracle, de modo que incluyera software de administración de relaciones con el cliente, administración de recursos humanos, administración de la cadena de suministro y otras aplicaciones. Ellison llamó "Fusion Architecture" a este nuevo sistema, porque permitiría a Oracle desarrollar normas conjuntas para todo el sector, las cuales facilitarían que los clientes pudieran compartir datos entre aplicaciones, así como proteger y extender lo que habían invertido en tecnología. No obstante, el cambio de estrategia colocó a Oracle en posición de competir contra SAP, IBM, Siebel Systems y SAS. Ahora, en lugar de vender un solo producto, los vendedores de Oracle deben tener conocimientos sobre una serie de productos que venden estos competidores. Al principio, los vendedores carecían de las competencias y el conocimiento para edificar relaciones de largo plazo con empresas que tenían muchas necesidades y sistemas diferentes.

Ellison se dio cuenta que, para poder implementar esta estrategia del todo, era preciso hacer algunos cambios. Creó un "Consejo de estrategia de fusión", el cual es un consejo asesor compuesto por los directores de información de 20 de sus clientes, encargado de revisar, convalidar y aportar información para la estrategia evolutiva de Fusion. Kevin Fitzgerald, quien maneja los negocios de gobierno, educación y salud de Oracle, reorganizó a su personal de ventas de modo que cada representante se especializara en ciertas aplicaciones de software relativas a diversas funciones. Asimismo, George Roberts reorganizó su fuerza de ventas para Norteamérica, de modo que su personal que le vendía a empresas grandes (por ejemplo, Kodak, Boeing, 7-11) se especializara en productos particulares de Oracle.

Ellison también se dio cuenta que el sistema de compensación tendría que cambiar. Los vendedores recibirían una comisión cerrada y no obtendrían recompensas por exagerar las capacidades de un producto ni por empujar un producto tan sólo para cumplir con la cuota de ventas mensual. La meta era tomar el muy agresivo sistema de recompensas de Oracle y traducirlo a otro más orientado al cliente. Para ello fue necesario que la empresa publicara una política de precios al cliente con el propósito de evitar las confusiones respecto a las opciones de precios. Oracle incluso agregó el pago de una cuota anual por la licencia del software con el objeto de que las decisiones de precios resultaran incluso más simples a los clientes. Oracle también creó una tabla de consulta para sus relaciones con el cliente, la cual les permite vigilar de forma permanente el desempeño de los programas de la empresa, a efecto de compararlos con las normas establecidas en el contrato, analizar excepciones y facilitar que Oracle aplique acciones correctivas de inmediato.

Encontrará más información acerca de esta organización en www.oracle.com.

nistración de bases de datos, justo después de Microsoft, y desde hace mucho es famosa por tener una fuerza de ventas bien informada y agresiva.

Los gerentes de nivel alto pasan la mayor parte de su jornada (más de 75 por ciento) planeando y dirigiendo. La mayor parte del tiempo que dedican a dirigir lo emplean con personas clave de otras organizaciones. Estos gerentes, al igual que los de nivel medio, pasan poco tiempo controlando directamente el trabajo de terceros.

Los gerentes de nivel alto están sometidos a numerosas presiones y exigencias. Por lo común sus jornadas de trabajo tienen agendas saturadas, deben viajar mucho y trabajar 60 horas o más a la semana. Un verdadero descanso es todo un lujo. Con frecuencia tienen comidas de trabajo con otros gerentes, socios de la empresa, representantes de la comunidad o funcionarios públicos. Cuando tienen algo de tiempo libre, siempre hay ansiosos subalternos que se pelean por recibir su atención. Los gerentes de nivel alto ahora también tienen más obligaciones en el terreno de las relaciones públicas. Deben ser capaces de responder enseguida ante crisis que podrían crear problemas de imagen para sus organizaciones. Suponga que usted es Albert Stroucken, presidente de H.B. Fuller, empresa con domicilio en St. Paul, Minnesota, que fabrica pegamentos industriales, recubrimientos y pinturas. Uno de sus productos es el pegamento llamado Resistol que se utiliza en la fabricación de calzado. En Centroamérica, desde hace años, hay niños que inhalan Resistol porque produce una euforia temporal que alivia su hambre y desesperanza. La Oficina Federal de Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) tiene pruebas de que los gases de Resistol son adictivos y provocan daño cerebral irreversible. Fuller ha tratado de terminar con el uso de tal producto como droga, reduciendo la toxicidad del pegamento y restringiendo su venta en Honduras y Guatemala. No ha añadido aceite de mostaza (que provoca vómito) al producto, porque éste afecta las características del pegamento. Stroucken afronta el dilema de decidir si Fuller debe hacer algo más por evitar el abuso de su producto (entre otras cosas retirarlo del mercado) o si debe dejar de fabricar este muy rentable pegamento.[15]

3.

Describir las competencias que los gerentes utilizan en su trabajo y evaluar cuál es el nivel actual de las mismas.

Las seis competencias gerenciales centrales

Hemos hablado de las seis competencias gerenciales centrales y explicado los distintos niveles de administración y el quehacer de los gerentes, pero usted tal vez se siga preguntando qué se requiere para ser un administrador efectivo (o incluso superior). Veamos pues con más detenimiento las seis competencias centrales que deben poseer los gerentes para triunfar.

Lo que se requiere para ser un gran gerente

Al inicio de este capítulo se dijo que las *competencias gerenciales* son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que debe poseer un administrador para ser efectivo en una amplia gama de puestos gerenciales y dentro de distintos marcos organizacionales. Señalamos que seis competencias específicas tienen particular importancia: competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y competencia para la autoadministración. Estas competencias se pueden trasladar de una organización a otra.[16] Las competencias que le sirven a Jimmy McGill, gerente de ventas de State Farm Insurance Company, responsable del sur de Oklahoma, también le serían de utilidad si aceptara un puesto en la Government Employees Insurance Company (GEICO). Le serían útiles al gerente de un café local interesado en incrementar las ventas a la hora del desayuno y al gerente de proyecto que estuviera trabajando en París en el desarrollo de un nuevo juego multimedia para niños. No importa si usted está supervisando el trabajo de un equipo pequeño en el taller de la planta o si es presidente de una empresa global, lo más probable es que conforme adquiera más experiencia, también aprenderá a aplicar estas seis competencias con más efectividad. Con frecuencia, el verdadero aprendizaje se deriva de pensar en una experiencia desafiante con el transcurso del tiempo. Aceptar un trabajo desafiante no garantiza que usted aprenderá de la

experiencia. Para que ello ocurra, los gerentes deben crear una situación en la que otros estén dispuestos a desempeñar un papel constructivo dentro del proceso de aprendizaje.

Sin importar cuándo, dónde o cómo desarrolle estas competencias, debe ser capaz de utilizarlas en empleos futuros que ahora ni siquiera imagina que tendrá, o que tal vez no existan en la actualidad. Una manera de mejorar sus competencias gerenciales es estudiar este libro y desarrollar las actividades que se presentan al término de cada capítulo. Si participa en actividades extracurriculares, podrá desarrollar competencias, por ejemplo para la comunicación y el trabajo en equipo, que a menudo podrá trasladar a diversos puestos. Si estudia los cursos indicados y se inscribe en clubes y asociaciones internacionales podrá ampliar lo que sabe de otros países y mejorar su competencia multicultural. Si trabaja de voluntario en una organización o asume la responsabilidad de organizar un evento de la comunidad, como un día de primavera para limpiar el parque, podrá mejorar su competencia para la planeación y gestión. Dado que usted puede aprender las competencias gerenciales por medio de este tipo de actividades, además de hacerlo en el trabajo, los reclutadores que recorren las universidades prestan mucha atención a los estudiantes que participan en ellas y no se limitan a tomar nota del promedio de sus calificaciones.

Competencia para la comunicación

La competencia para la comunicación *se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender*. Dado que la administración implica desempeñar el trabajo por medio de otras personas, la competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un administrador e incluye:

- la comunicación informal,
- la comunicación formal y
- la negociación.

La competencia para la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación particular. Es decir, una buena comunicación tal vez implique sostener una conversación cara a cara, preparar un documento formal por escrito, participar en una reunión global por medio de una teleconferencia, pronunciar un discurso ante cientos de personas o utilizar el correo electrónico para coordinar al equipo de un proyecto, cuyos miembros están trabajando en diferentes zonas del país o del mundo. Scott Dietzen, presidente de Zimbra, está ayudando a su empresa a organizar su sistema de correo electrónico. ¿Por qué? El gerente promedio recibe 470 correos electrónicos a la semana y pasa 15 horas manejándolos. Él y su equipo están diseñando un sistema de comunicación que permitirá que los gerentes manejen y distribuyan documentos desde su oficina por medio de la Red.

La comunicación no es algo que usted hace a otras personas, sino algo que usted hace *con* ellas. Es informal y también formal. Por lo común se trata de un proceso dinámico de tomar y dar que implica tanto recibir mensajes que envían otras personas como enviar mensajes a otras personas. El proceso implica hablar y escribir y también escuchar, observar el lenguaje corporal y captar las señales sutiles que las personas utilizan en ocasiones para modificar el significado de sus palabras. Cliff Hudson, presidente de Sonic, presta gran atención a todas estas señales de la comunicación cuando visita a los clientes y a los empleados en el trabajo. Él es miembro de varias asociaciones de restauranteros y también aplica sus habilidades para la comunicación a efecto de formar redes con los gerentes de otros restaurantes.

Es probable que de las seis competencias gerenciales señaladas, la que se refiere a la comunicación sea la fundamental. Si usted no puede expresarse ni entender a otros por medio de la comunicación escrita, la oral y la no verbal (es decir, las expresiones del rostro y las posturas del cuerpo), entonces tampoco podrá aplicar las otras competencias de forma efectiva para desempeñar las tareas por medio de otras personas. En tal caso, usted tampoco podría manejar con efectividad la vasta red de relaciones que le vinculan con las otras personas que hay dentro y fuera de su organización.

En la actualidad el empleo productivo de trabajadores de todas las edades, con distintos tipos de experiencia y especializaciones, de los dos géneros y con distintos orígenes culturales y étnicos, significa que rara vez basta con poseer tan sólo un nivel básico de competencia para la comunicación. Una administración efectiva significa que usted debe lograr que todos los trabajadores aporten sus mejores ideas y esfuerzos para llegar a las metas de su organización. En Xerox, Anne Mulcahy sabe que este esfuerzo requiere de gran cantidad de comunicación espontánea e informal, que respete los distintos orígenes y perspectivas tanto de los empleados como de los clientes. Es más, usted no se debe sentir molesto cuando solicita o recibe retroalimentación para estar seguro de que los demás le han entendido.

Los gerentes pueden utilizar la comunicación *informal* para crear una red de contactos sociales, los cuales se llaman *guanxi*[17] en China, *kankei* en Japón y *kwankye* en Corea. No importa cuál sea el nombre de las redes sociales en los distintos idiomas, el hecho es que mantenerlas tiene enorme importancia para el quehacer de los gerentes. Sin embargo, cabe destacar que la red de contactos sociales que se mantienen por medio de la comunicación informal resulta esencial para el éxito en las sociedades confucianas. De hecho, cuando se pidió a líderes chinos que identificaran los factores más importantes para el éxito a largo plazo, el *guanxi* fue el único factor que mencionaron de forma consistente, más que elegir la ubicación correcta para la empresa, que elegir la estrategia de negocios indicada y que los precios competitivos. Los gerentes de todos los países utilizan una comunicación informal frecuente para sentar las bases de la colaboración dentro y fuera de sus organizaciones.

La capacidad para comunicarse en situaciones más formales también es importante para la efectividad de los gerentes. La *comunicación formal*, por ejemplo un boletín, se utiliza con frecuencia para informar a las personas de hechos o actividades importantes y mantenerlas actualizadas respecto al estado de los proyectos en curso. Los discursos públicos son otro ejemplo de comunicación formal. No importa si el público está integrado por directivos de la empresa, compañeros de profesión, accionistas o miembros de la comunidad, las presentaciones en público tienen gran efecto y se utilizan para abordar preocupaciones de los grupos de interés y mejorar la reputación de la empresa.

Las organizaciones a menudo emplean canales de comunicación formales para anunciar decisiones importantes, como una adquisición, fusión o downsizing (reducción de tamaño). Downsizing *significa que se reduce el número de empleados de una organización.* Se ha utilizado para mejorar el desempeño financiero de la organización a corto plazo, aun cuando varios estudios han demostrado que, a largo plazo, ésta a menudo termina con una situación financiera más deteriorada. Sea cual fuere su efectividad, el downsizing es una experiencia muy dolorosa. El siguiente recuadro de Dilema ético habla de una situación que afrontó Bill Ford, expresidente de Ford Motor Company, en 2006 cuando anunció que, para que la empresa que había fundado su tatarabuelo pudiera seguir siendo competitiva en el sector automotriz, tendría que recortar a 30,000 empleados de los 123,000 que tenía en Estados Unidos y también

Dilema ético

Ford Motor Company cierra varias plantas

Bill Ford pensaba que sólo una revolución cultural podría salvar a la empresa familiar. Ford Motor había perdido más de 4,000 millones de dólares en 2005 y, ante el deterioro de las finanzas de la empresa, su expresidente se vio en la necesidad de aplicar medidas drásticas. Los miembros del consejo habían dicho: "Hay que recortar", y él lo hizo y después renunció al cargo de presidente en septiembre de 2006. Le habría gustado optar por otra táctica, pero se dio cuenta de que Ford debía tomar decisiones muy difíciles para poder ser una mejor empresa. Ford también estaba afrontando los altos costos de las prestaciones de sus trabajadores jubilados, por ejemplo los servicios de salud, que representan 560 dólares del costo de cada

vehículo, en comparación con tan sólo 110 dólares en el caso de Toyota. En 2005 Ford perdió 258 dólares en cada automóvil que produjo, en comparación con la utilidad de 1,698 dólares que obtuvo Toyota.

La decisión de cerrar plantas y recortar a miles de empleados no salvará a Ford Motor Company. Bill Ford sabe que el verdadero problema radica en que su empresa sea capaz de producir automotores que tengan la calidad, el diseño y el valor que buscan los conductores. Para poder sobrevivir, Ford tendrá que ser innovadora. En las décadas de los ochenta y noventa, la empresa cayó en la complacencia debido a las utilidades que generaron sus SUV (vehículos deportivos utilitarios) y sus camiones. Al mismo tiempo, los japoneses empezaron a fabricar SUV y camiones y su competencia llevó a la reducción de los márgenes de utilidad. Cuando el precio de la gasolina se disparó y las ventas de SUV disminuyeron, Ford no registró utilidades. Cuando en 2005 GM inició su "campaña de precios del empleado", Ford tuvo que igualarlos y las utilidades se convirtieron en enormes pérdidas. Ahora se ha iniciado un proyecto súper secreto, llamado Piquette Project, para infundir un sentido de innovación. Con el nombre del tercer piso en el que su abuelo inventó la línea de montaje, el Piquette Project ahora cuenta con un nuevo equipo gerencial, cuyos miembros provienen de otras empresas o han pasado cierto tiempo en el extranjero, donde adquirieron nuevas perspectivas. Ford espera que este nuevo proyecto y Alan Mulally, el nuevo presidente, puedan salvar a la empresa.

Más información acerca de esta organización se encuentra en www.ford.com.

cerrar ocho armadoras. En dicho país la participación de mercado de Ford había caído de 24.1 por ciento en 2000 a 16.7 en 2006. Tan sólo en 2004, el precio de sus acciones cayó 39 por ciento, acabando de un solo golpe con más de 10,000 millones de dólares de valor para los accionistas.[18]

La comunicación formal también ocurre a nivel más personal, por ejemplo durante conversaciones con los proveedores y clientes. Por ejemplo, en el caso de los banqueros la comunicación formal es esencial para la administración de las relaciones con el cliente. Rachel Cheeks, gerente en PepsiCo, es la encargada de los programas de diversidad cultural de la empresa. Su función requiere que trabaje con gerentes de Frito-Lay, Tropicana y Quaker Oats para diseñar programas que estimulen y recompensen a los programas de diversidad cultural dentro de sus divisiones. Ella ha viajado a más de 15 países en los pasados cinco años, pero no se espera que domine los idiomas de cada país que visita. No obstante, debe tener capacidad para comunicarse, con frecuencia por medio de intérpretes, en todas esas culturas. Es decir, en el caso de Rachel Cheeks, la comunicación efectiva va de la mano con la perspectiva multicultural que se necesita en una empresa global.

El trabajo de Cheeks también implica la *negociación*, en ocasiones a grandes distancias. Una negociación con una planta embotelladora de Sudáfrica fue en especial intensa, con discusiones telefónicas a lo largo de muchos días. Ella, trabajando desde su habitación en el hotel, tuvo que generar consensos en torno a las metas y el compromiso para alcanzarlas. Algunos buenos negociadores aprenden a buscar opiniones contrarias y encuentran la manera de responder a las visiones divergentes que descubren. La generación de consensos y compromisos es de gran utilidad para las negociaciones con los jefes, compañeros, subordinados y clientes. Los gerentes también deben tener habilidad de negociación para conseguir recursos para sus subordinados y arreglar las disputas que surgen entre los distintos grupos de interés.[19]

La siguiente sección de Competencia para la comunicación explica cómo The Container Store se comunica con sus empleados. Los gerentes de esta empresa, reconocida en 2006 por la revista *Fortune* como uno de los mejores lugares para trabajar en Estados Unidos, conocen la enorme importancia que tiene construir confianza y relaciones de trabajo sólidas con los empleados. También saben que es muy importante que todos los gerentes sean vistos como personas interesadas en compartir información con otros, así como en crear un clima donde ellos y sus empleados intercambien la información con apertura. Observe las distintas formas de comunicaciones que The Container Store utiliza para comunicarse con sus empleados.[20]

Competencia para la comunicación

The Container Store

La mayoría de las tiendas minoristas tiene una rotación de empleados superior a 100 por ciento, pero la de The Container Store es tan sólo de entre 15 y 18 por ciento. ¿Sus gerentes cómo atraen a nuevos empleados y los retienen?

En 2005 las ventas de las 34 tiendas sumaron más de 450 millones de dólares. ¿Cómo llegó la empresa a ese lugar? En primer término invierte en sus empleados. En su primer año todo empleado de tiempo completo recibe un promedio de 241 horas de capacitación. The Container Store contrata a personas que exhiben pasión, inteligencia, entusiasmo y una buena actitud. Si un empleado recomienda a una persona que llega a ser contratada, quien hizo la recomendación recibe 200 dólares por persona reclutada. A los 45 días de su contratación, la persona pasa por una revisión de su desempeño. Tindell piensa que esta cantidad de días es suficiente para que los gerentes sepan si una persona llegará a ser una gran estrella o si es más conveniente que se vaya. También se hacen revisiones del desempeño, de manera formal e informal, por medio de una comunicación constante con los gerentes, los cuales no sólo preguntan a su personal qué necesita para desempeñar bien su trabajo, sino que también evalúan con regularidad cómo le pueden proporcionar la ayuda que necesita. Las medidas de desempeño, como las ventas por hora y el número de horas-sistemas, se analizan todos los días o una vez por semana. Además, se evalúa a cada empleado con base en las 10 características de un gran empleado de The Container Store, las cuales incluyen su actitud, pasión por el conocimiento y comunicación. Se analizan las áreas que están fuertes y las que deben mejorar.

Cada tienda cuenta con una habitación en la parte de atrás, donde se guardan los nuevos productos antes de su exhibición. Los empleados reciben capacitación formal para enseñarles a exhibir estos nuevos productos y a comunicar a los clientes los beneficios de los mismos. Garrett Boone y Kip Tindell, presidentes de The Container Store, explican: "Nada sale al piso de ventas mientras nuestro personal no está listo para ello". Este programa va aunado a extensos programas de capacitación, diseñados para cumplir con las funciones del puesto y las habilidades individuales, así como con programas de incentivos basados en el equipo.

Es más, en cada tienda hay un "súper entrenador de ventas". Estos entrenadores han tenido un desarrollo sobresaliente en las ventas, saben vender artículos difíciles y tienen aptitud para el liderazgo, así como sólidas habilidades para la comunicación y las presentaciones. Estas personas auxilian de inmediato a los empleados que lo solicitan, pero se recomienda que estos asuman la responsabilidad de su desarrollo personal.

Guiados por lo que Boone y Tindell llaman una filosofía de "haz a otros", los más de 4,000 empleados de The Container Store, de los cuales 27 por ciento son personas de minorías y 60 por ciento mujeres, trabajan en un entorno que asegura una comunicación abierta en toda la organización, con todo y discusiones regulares en torno a las ventas de la tienda, las metas de la empresa y los planes de expansión. Una vez al año, Tindell hace una presentación en PowerPoint para todos los empleados, la cual es la misma que muestra al consejo de administración. La presentación incluye la revelación completa de las pérdidas y ganancias, las tendencias de las inversiones en bienes inmuebles y los temas que discuten los miembros del consejo.

Más información acerca de esta organización en www.containerstore.com.

Dado que los gerentes dedican tanto tiempo a la comunicación, los reclutadores buscan a personas capaces de comunicarse con efectividad. De hecho, la importancia que se conceda a una buena comunicación nunca será exagerada. En estos días, cuando las organizaciones esperan cada vez más que los empleados trabajen con un mínimo de supervisión y que muestren más iniciativa, una comunicación oral, escrita y electrónica muy competente resulta esencial. Refiérase a la tabla 1.2 que contiene más detalles de la competencia para la comunicación.

Competencia para la planeación y gestión

La competencia para la planeación y gestión *implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.* La competencia para la planeación y gestión es lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes y la administración. Algunas de las actividades que incluye esta competencia son:

- recolección de información, análisis y solución de problemas;
- planeación y organización de proyectos;

Tabla 1.2 Dimensiones de la competencia para la comunicación

COMUNICACIÓN INFORMAL

Promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar.
Tiene conciencia de los sentimientos de otros.
Crea relaciones interpersonales sólidas.

COMUNICACIÓN FORMAL

Informa a las personas acerca de hechos y actividades importantes y las mantiene actualizadas.
Efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen mucho impacto, y maneja bien las preguntas.
Escribe de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos de computadora.

NEGOCIACIÓN

Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos.
Tiene habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia hacia arriba en los superiores.
Aplica acciones contundentes y justas cuando maneja a subordinados problemáticos.

- administración del tiempo, y
- elaboración de presupuestos y administración financiera.

Cuando Cliff Hudson, presidente de Sonic, describe el quehacer de su jornada laboral, dice que "en pocas palabras, el día completo se resume a una serie de elecciones". Con objeto de poder perfeccionar su competencia para la planeación y gestión, Hudson y su equipo analizaron su jornada y entre todos reconfiguraron su enfoque gerencial. Por instinto sabía que *la recolección de información*, *el análisis y la solución de problemas* tienen suma importancia. También reconocía que los clientes son una fuente abundante de información útil, pero que era fácil que consumieran toda su jornada. Su equipo le ayudó a comprender que podía delegar el manejo de algunas clases de llamadas telefónicas de los clientes, lo cual le dejaría 25 por ciento más de tiempo para reunirse directamente con ellos.

La *planeación y organización* de proyectos por lo general significa que se trabaja con los empleados para aclarar los objetivos generales, analizar la asignación de recursos y convenir fechas de terminación. Por ello, Hudson pasa 40 por ciento de su jornada con empleados y clientes, 25 por ciento en Internet, 10 por ciento en el teléfono y el resto en documentación. Dado que la cantidad de problemas y oportunidades es superior a la que Hudson puede atender, debe *administrar su tiempo* y delegar con efectividad.

Los gerentes también son los responsables de *elaborar presupuestos y administrar los recursos financieros.* Los consejos de administración y los accionistas de las empresas públicas establecen que, en esta área, los presidentes, como Anne Mulcahy de Xerox, Rick Wagoner de GM, y Bob Nardelli de Home Depot, tienen responsabilidad ante el fisco. En las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales, los fideicomisarios, los distintos órganos reguladores y los funcionarios públicos supervisan la administración fiscal.



Una planeación efectiva del tiempo y los recursos es fundamental para dirigir una organización de éxito.

Tabla 1.3 **Dimensiones de la competencia para la planeación y gestión**

ACOPIO DE INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Observa la información y la utiliza para identificar síntomas, problemas y alternativas para las soluciones. Toma decisiones oportunas. Asume riesgos calculados y anticipa las consecuencias.
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS
Prepara planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia. Clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad. Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea.
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, pero no se dispersa demasiado. Monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica si fuera necesario. Trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo.
ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
Entiende los presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y, por lo regular, emplea su información para tomar decisiones. Lleva registros financieros completos y exactos. Define los lineamientos del presupuesto para otros y trabaja dentro de los que le marcan a él.

En la tabla 1.3 se destacan diversas dimensiones de la competencia para la planeación y gestión.

Competencia para el trabajo en equipo

La competencia para el trabajo en equipo *significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados.* En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si:

- diseñan equipos de forma correcta,
- crean un entorno que apoye a los equipos y
- administran bien la dinámica de los equipos.

En un estudio que abarcó a más de 400 organizaciones y 80,000 gerentes, Gallup Organization, empresa dedicada a hacer sondeos de opinión y encuestas públicas, encontró que las empresas mejor administradas utilizaban equipos de empleados.[21] La principal razón esgrimida para tal uso fue que los equipos mejoraban el servicio al cliente y, además, disminuían el ausentismo y aumentaban la productividad. En Southwest Airlines, un buen trabajo en equipo permite que las tripulaciones de tierra logren la rotación de un avión en el andén en menos de 20 minutos. Sin importar sus títulos, todos los empleados trabajan juntos para que unos pasajeros bajen del avión y otros lo aborden. Cuando se necesita, los pilotos, los asistentes de vuelo y quienquiera que esté disponible ayudan con el propósito de que el vuelo abandone con puntualidad el andén.

Cuando las personas piensan en el trabajo en equipo suelen hacer una diferencia entre los miembros del equipo y el líder del mismo. Los autores no vemos el trabajo en equipo de esa manera, sino que consideramos que se trata de una competencia que implica asumir el liderazgo en algunas ocasiones, apoyar a los que están actuando como líderes en otras y colaborar con otros elementos de la organización en proyectos en los cuales ni siquiera existe un líder designado para el equipo. Vemos la competencia para el trabajo en equipo de esta manera, porque casi todo el trabajo de los gerentes implica que ellos desempeñen todas estas actividades de forma simultánea.

El *diseño del equipo* es el primer paso de todo proyecto de equipo y, por lo normal, es responsabilidad de un administrador o un líder de equipo. No obstante, en los equipos autodirigidos, el equipo completo participa en su diseño. El diseño de un equipo implica formular las metas que se deben alcanzar, definir las tareas que se desempeñarán e identificar al personal necesario para realizarlas. Los miembros se deben identificar con las metas del equipo y sentir su compromiso por alcanzarlas. Los miembros de un equipo bien diseñado entienden las tareas y la forma en que se medirá el desempeño del equipo. No tienen confusión alguna respecto a cuáles tareas le corresponden a ellos y cuáles recaen en miembros de otro equipo. Un equipo bien diseñado tiene el número correcto de miembros. El hecho de tener demasiados miembros deja espacio para los aprovechados que viajan gratis, pero el tener muy pocos crea demasiada presión y provoca que el equipo sienta que no es capaz de alcanzar sus metas.

Un equipo bien diseñado puede tener un magnífico desempeño, pero para poder realizar todo su potencial necesita estar en un *entorno de apoyo*.[22] Todos los miembros del equipo deben contar con las competencias que se requieren para crear un entorno de apoyo. En un entorno así, los miembros del equipo tienen atribuciones para actuar con base en su mejor opinión, sin tener que requerir primero la autorización del líder del equipo o del gerente del proyecto. El apoyo también implica obtener las aportaciones de los miembros que poseen competencias únicas importantes para el equipo, así como reconocer, elogiar y recompensar los pequeños triunfos y los grandes éxitos. Un gerente que posee una buena competencia para el trabajo en equipo respeta a los demás y éstos, a su vez, le respetan o incluso sienten aprecio por él. Es frecuente que los gerentes que carecen de competencia para trabajar en equipo sean considerados personas no educadas, bruscas y poco comprensivas, lo cual provoca que los demás se sientan incapaces y resentidos. El gerente crea un entorno de apoyo, sobre todo si actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo, con el propósito de mejorar su desempeño a corto plazo y prepararles para retos futuros.

Los empleados de este puesto de Whole Foods Market, en Austin, Texas, forman equipo para brindar mejor servicio al cliente, porque todo lo que hacen es trabajo en equipo.

La forma en que una organización propicia el trabajo en equipo a menudo es tan importante como el trabajo en equipo mismo. La probabilidad de que los gerentes desarrollen en sus empleados la competencia para el trabajo en equipo aumenta cuando cuentan con información proveniente de todos los niveles de la organización, incluso de los miembros del equipo, los empleados que apoyan al mismo, los encargados de aplicar el plan e incluso los clientes. Los gerentes deben prestar atención a su forma de *administrar la dinámica del equipo*. Cuando los miembros del equipo no conocen un proceso, aumenta la probabilidad de que lo rechacen de entrada. Las personas quieren sentir que participan. El recuadro Competencia para el trabajo en equipo explica cómo trabajan los equipos en Whole Foods.[23]

Competencia para el trabajo en equipo

Los equipos en Whole Foods

La cultura de Whole Foods Market está fundada en el trabajo en equipos descentralizados. Cada una de las tiendas es un centro de utilidades que, por lo normal, cuenta con 10 equipos autodirigidos (perecederos, abarrotes, alimentos preparados, etc.) que tienen líderes designados y claras metas de desempeño.

Los líderes de los equipos de cada tienda conforman un equipo, los de las tiendas de cada región conforman un equipo y los seis presidentes regionales de la empresa conforman un equipo. Tres principios definen la forma de operar de esta empresa.

El primero señala que *todo trabajo es trabajo en equipo.* Una persona que ingresa a trabajar a Whole Foods, de inmediato entiende la importancia del trabajo en equipo. Esto se debe a que los equipos, y sólo los equipos, tienen la facultad de aprobar a las personas que serán contratadas para los empleos de tiempo completo. Los líderes de las tiendas seleccionan a los candidatos y los recomiendan para una vacante en un equipo específico, pero se requieren las dos terceras partes de los votos de un equipo (por lo general emitidos después de un periodo de prueba de 30 días) para que un candidato pase a ser empleado de tiempo completo. Los miembros del equipo son muy estrictos con los recién contratados por otra razón: el dinero. El programa de gain-sharing de la empresa establece los bonos directamente con base en el desempeño del equipo, en concreto en las ventas por hora hombre que, en Whole Foods, es la medida de productividad más importante.

El segundo principio señala que *todo aquello que vale la pena hacer también merece ser medido.* Whole Foods lleva este sencillo principio a grandes alturas y, a continuación, comparte lo que ha medido con todos los que forman parte de la empresa. John Mackey, el presidente, dice que se trata de una filosofía de la administración "sin secretos" y explica que "en casi todas las empresas la gerencia controla la información y, por ende, a las personas. Nosotros, al compartir la información, nos alineamos con la idea de una suerte compartida". Los informes son indispensables para los equipos, los cuales toman las decisiones sobre el gasto en mano de obra, los pedidos y los precios; es decir, los factores que determinan la rentabilidad.

El tercer principio señala que *uno es su competidor más despiadado.* "Todos para uno" no implica complacencia. Whole Foods toma muy en serio la asunción de responsabilidad. Se espera que los equipos establezcan metas ambiciosas y que las cumplan. Los equipos compiten contra las metas que ellos se han fijado para las ventas, el crecimiento y la productividad.

Más información acerca de esta organización en www.wholefoods.com.

Dado que cada vez hay más organizaciones que recurren a los equipos para mejorar la calidad, la productividad y el servicio al cliente, es muy importante que usted desarrolle su competencia para el trabajo en equipo y que sea un miembro productivo del equipo. La tabla 1.4 presenta más detalles de la competencia para el trabajo en equipo.

Tabla 1.4 Dimensiones de la competencia para el trabajo en equipo

DISEÑO DE EQUIPOS

Formula objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo.
Asigna el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas diversas y las habilidades técnicas que se necesitan.
Define las responsabilidades del equipo completo y asigna las tareas y responsabilidades de forma adecuada a cada miembro del equipo.

CREACIÓN DE UN ENTORNO DE APOYO

Crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo y en el cual se brindan reconocimientos, elogios y recompensas.
Ayuda al equipo a identificar y adquirir los recursos que necesita para alcanzar sus metas.
Actúa como entrenador, consejero y mentor, mostrando paciencia con los miembros del equipo mientras aprenden.

ADMINISTRACIÓN DE LA DINÁMICA DEL EQUIPO

Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y emplea sus fortalezas propias para que las tareas se cumplan como equipo.
Saca a la luz los conflictos y las discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño.
Comparte los méritos con otros.

Competencia para la acción estratégica

La competencia para la acción estratégica *consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.* La competencia para la acción estratégica incluye:

- el conocimiento de la industria,
- el conocimiento de la organización y
- la acción estratégica.

Hoy en día los empleados de todos los niveles y áreas funcionales afrontan la prueba de pensar en términos estratégicos para poder desempeñar mejor sus trabajos. Se espera que reconozcan que deben esperar, o incluso anticipar, cambios en la dirección estratégica de la empresa. Los gerentes y los empleados que conocen la industria son capaces de anticipar con exactitud las tendencias estratégicas y de prepararse para las necesidades futuras de la organización y es menos probable que se encuentren en la necesidad de buscar otro empleo cuando la organización cambia de dirección.

Un administrador que ha demostrado que es muy bueno para *comprender la industria* en la que trabaja es Robert Siegel, presidente de Lacoste, empresa global de ropa, cuyo logotipo es un cocodrilo.[24] Siegel recuerda los tiempos cuando las estrellas del deporte, estudiantes y otros más lucían el elegante cocodrilo en sus playeras polo. Desde que él se hizo cargo de la empresa en 2002, las ventas han incrementado 800 por ciento y Lacoste mundial se ha convertido en una empresa que tiene un valor que excede los 2,000 millones de dólares.

Cuando Siegel asumió el mando en 2002, la industria había cambiado y Lacoste no siguió el ritmo de las tendencias más recientes, por lo cual la marca había sido retirada del mercado estadounidense, debido a su débil imagen. Él rediseñó el producto, de modo que le resultara atractivo a los jóvenes. Pensando en las adolescentes, introdujo el polo Lacoste de piqué elástico, una camisa de algodón y licra que se ajusta al cuerpo, en 25 colores vibrantes. Siegel sabía que para poder revivir a la empresa era necesario desarrollar una marca de primera y renovar su imagen deportiva. Firmó contratos con figuras del tenis, como el norteamericano Andy Roddick y los franceses Richard Gasquet y Natalie Dechy. Siegel también firmó contratos con Natalie Portman, Katie Couric y otros personajes destacados de la televisión, escuchó los consejos de los minoristas y aumentó el precio de las nuevas camisas, colocándolas como la polo más cara del mercado. Siegel comprendió que ahora el lujo representa un mercado masivo, pero para mantener una imagen de lujo, Lacoste sólo vende sus productos en las tiendas departamentales de nivel alto, como Barneys, Saks Fifth Avenue y Neiman Marcus.

En esta foto aparece Andy Roddick, el famoso tenista, y Robert Siegel, presidente de Lacoste, quien logró revivir al famoso cocodrilo, despertando el interés de las generaciones jóvenes de hoy.

La competencia para la acción estratégica también implica *conocer a la organización* (y no sólo la unidad particular en la que trabaja el gerente) como un sistema de partes interrelacionadas. Esto incluye comprender la forma en que los departamentos, las funciones y las divisiones se relacionan entre sí y también cómo un cambio en una de ellas afectará a las demás. Un gerente con una buena competencia para la acción estratégica podrá diagnosticar y evaluar distintas clases de problemas y cuestiones administrativas que pudieran surgir. Un gerente así piensa en términos de prioridades relativas, más que en metas y criterios férreos. Todos los gerentes, pero sobre todo los gerentes de nivel alto, necesitan de la competencia para la acción estratégica. Los directivos, como John Mackey de Whole Foods y Anne Mulcahy de Xerox, deben percibir los cambios en el entorno de la organización y estar preparados para *emprender acciones estratégicas*. La tabla 1.5 presenta más detalles acerca de la competencia para la acción estratégica.

Administración al instante

"Sony debe deshacerse de los negocios que no se adaptan a su estrategia central de fusionar dispositivos y películas, música y software para juegos. Esto significa vender sus negocios de Sony Financial Holdings, los cuales son muy rentables".

Howard Stringer, presidente de Sony

Tabla 1.5 Dimensiones de la competencia para la acción estratégica

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Conoce la industria y de inmediato reconoce cuando los cambios que registra la misma generarán importantes amenazas y oportunidades.
Se mantiene informado de las acciones de sus competidores y socios estratégicos.
Es capaz de analizar las tendencias generales de la industria y sus implicaciones para el futuro.

CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Conoce las preocupaciones de los grupos de interés.
Conoce las fortalezas y las limitaciones de distintas estrategias de negocios.
Conoce las competencias que distinguen a la organización.

EMPRENDER ACCIONES ESTRATÉGICAS

Asigna prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa.
Reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración.
Establece metas tácticas y operativas que facilitan la ejecución de las estrategias.

Competencia multicultural

La competencia multicultural *es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países.* No todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios. No todas las organizaciones cuentan con operaciones en otros países para sacar provecho de las leyes fiscales o de la mano de obra más barata o más capacitada. No obstante, en el transcurso de su carrera es probable que usted trabaje en una organización que tenga una división o un departamento internacional. A efecto de estar preparado para tal oportunidad, debe comenzar a desarrollar su competencia multicultural, la cual se reflejará en:

- conocimiento y comprensión de distintas culturas, y
- apertura y sensibilidad culturales.

Las personas que crecen y estudian en una zona o país particular van adquiriendo, de forma natural, conocimiento de su cultura y comprendiendo las fuerzas que dan forma a su existencia y a la conducción de los negocios.[25] Algunas de estas fuerzas son la geografía y el clima, los procesos políticos y su orientación, los sistemas económicos y sus tendencias, la historia, religión, valores, creencias y costumbres locales. Para cuando llegue a ser gerente en su país de origen habrá asimilado la cultura de éste, por lo que no tendrá que dedicar mucho tiempo a adquirir más conocimiento o conciencia general de ella. No obstante, a no ser que haya viajado mucho o que haya estudiado en específico otras culturas como parte de su educación, es probable que tenga mucho menos conocimiento y comprensión general de otros países, quizás a excepción de los que compartan frontera con su país. Sin embargo, como los negocios se están globalizando, ahora se espera que los gerentes *conozcan y comprendan*, al menos, varias culturas más, como aquellas en las que se ubican los proveedores o las que tienen mercados emergentes que ayudarían a sostener a sus empresas.

Sin embargo, no basta con conocer aspectos de otras culturas, sino que también se requiere de actitudes y habilidades adecuadas para poder traducir el conocimiento a un desempeño efectivo. Una actitud abierta ante las diferencias culturales y la sensibilidad para ellas resultan muy importantes para la persona que debe cruzar fronteras culturales en su trabajo. La *apertura y sensibilidad* implican, en primer término y sobre todo, el reconocimiento de que la cultura marca una diferencia en el modo de pensar y actuar de las personas. Usted no puede suponer que todo el mundo pensará y actuará igual que usted ni que automáticamente entenderá su

punto de vista. Los gerentes de éxito que aceptan una asignación internacional deben hacer más preguntas, tomar decisiones con menos información, tolerar a distintas clases de personas, comunicarse más y emprender acciones sin entender bien a bien cómo funcionan las cosas. En segundo lugar, la apertura y sensibilidad significan la consideración práctica de la forma en que otra cultura difiere de la propia y el análisis de la forma en que la cultura propia afecta su comportamiento. Por ejemplo, saber si se espera un regalo y, en tal caso, ¿qué clase de regalo? ¿Un ramo de flores estaría bien? ¿Se acostumbra intercambiar tarjetas de presentación? Estos detalles y cientos más pueden hacer que su asignación sea un éxito o un fracaso.

El conocimiento de otras culturas, la actitud abierta y la sensibilidad cultural para las diferencias culturales montan el escenario para trabajar con personas que tienen otros orígenes.[26] En toda cultura, el idioma adecuado, los usos sociales y las habilidades para la negociación contribuyen a construir relaciones de trabajo efectivas. Con base en cuál sea su empleo, quizá tenga que aprender algunas leyes, técnicas contables y de contratación y otros aspectos específicos del país. Dado que existen tantas culturas y que prever cuáles serán más importantes para usted en el futuro resulta muy difícil, es imposible que espere desarrollar una competencia multicultural que incluya a muchas de las culturas del mundo. Sin embargo, tampoco puede dejar para después el comenzar a construir una base sólida.

Las diferencias de idioma y cultura requieren que las organizaciones piensen bien en los nombres que le asignarán a los productos cuando los vendan en mercados internacionales. Si la traducción resulta incorrecta, la imagen del producto y la empresa se verá afectada. Los mercados globales son complejos y por lo normal difíciles de comprender. El siguiente recuadro de Competencia multicultural subraya algunos de los problemas que L'Oréal, la compañía de cosméticos con valor de 9,000 millones de dólares, afrontó cuando entró en el mercado de China. En fecha tan avanzada como 1992, los funcionarios del gobierno chino pensaban que las mujeres no debían utilizar pintura labial ni otras expresiones burguesas de la belleza. No obstante, hoy en día, alrededor de 90 millones de mujeres que viven en las urbes chinas gastan 10 por ciento o más de su ingreso en cremas faciales, lápiz labial, productos para las pestañas y demás en Shanghai, Beijing, Hong Kong y otros centros urbanos.[27]



Los gerentes que tienen la iniciativa de aprender aspectos de las diferencias culturales amplían mucho su capacidad para comprender a otros. Esto les ayuda a fortalecer sus vínculos y les abre oportunidades de negocio futuras.

Competencia multicultural

L'Oréal entra a China

La tradición china dice que la belleza y una piel tersa van de la mano. Los poemas de la dinastía Tang o de un milenio antes describen a las mujeres diciendo que tienen piel "tersa como el jade" y "blanca como la leche". Los viejos cuentos de China hablan de madres que entregan tarros de crema facial a sus hijas cuando emprenden largos viajes. Incluso hoy en día, en los pequeños pueblos, las abuelas beben perlas molidas mezcladas con agua, porque creen que ello mantendrá blanca su piel. Antiguos registros imperiales contienen recetas de hierbas que ayudan a las asiáticas a tener rostros de piel transparente. Por desgracia, el deseo de blancura en ocasiones se confunde con el deseo de adoptar las trampas de la estética occidental de la belleza en un país que rechaza los implantes de senos, la reestructuración de la nariz y la cirugía para eliminar arrugas de los ojos.

La modernidad contra la tradición es el gran campo de batalla para la empresa francesa L'Oréal, la cual ha abierto un nuevo laboratorio en Pudong, un suburbio de Shanghai, para desarrollar pigmentos,

ceras y aceites. Un grupo de bioquímicos supervisa la efectividad de las cremas para blanquear la piel, los hornos que calientan las mezclas para comprobar su estabilidad y los espejos de doble vista que les permiten observar la forma en que las chinas se aplican las cremas y el maquillaje en el rostro. Las hierbas, las flores y las raíces chinas son sometidas a pruebas y también son investigadas para entender su efecto en la piel y el cabello. La hua jiap, o la flor del espinoso fresno, tiene fama de acabar con el acné. Ésta se mezcla con los agentes blanqueadores tradicionales, como la hoja de ginkgo, el ginseng y la mora silvestre. Didier Saint-Leger, director de L'Oréal en China explica: "No podemos separar la belleza de la cultura".

La venta de sus productos a las multitudes chinas es algo del todo nuevo para L'Oréal y otras compañías de cosméticos. En ese país las ventas al menudeo no son bien administradas, pero el mercado incluye a unos 400 millones de mujeres. L'Oréal tiene que dirigirse a mujeres que se lavan el cabello una vez por semana. En el caso de las que sólo emplean champú, el siguiente paso será lograr que adquieran acondicionador y, al final de cuentas, tintes, gel y mousse. Sin embargo, Paolo Gasparrini, director de L'Oréal China, dice que es en extremo difícil vender un producto de dos dólares en un lugar donde el ingreso promedio de una familia se ubica entre 37 y 50 dólares al mes.

Más información acerca de esta organización en www.loreal.com.

Los gerentes no comparten los mismos conocimientos y comprensión de la cultura en todo el mundo. Los gerentes globales deben entender las religiones, idiomas, valores, leyes y ética de otras sociedades. El conocimiento de los comportamientos que generan otras culturas ayudará a determinar cuál curso de acción es más conveniente. Encontrará más detalles acerca de la competencia multicultural en la tabla 1.6.

Competencia para la autoadministración

La competencia para la autoadministración *se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.* Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o las circunstancias son culpables de la situación en que se encuentran. Los gerentes no caen en esta trampa. La competencia para la autoadministración incluye:

- integridad y conducta ética,
- ímpetu y flexibilidad personales,
- equilibrio entre la vida laboral y personal y
- conocimiento y desarrollo de uno mismo.

Usted tal vez piense que el desarrollo de su competencia para la autoadministración en realidad no requiere de mucho tiempo o esfuerzo. Dee Hock diría lo contrario. Más de mil millones de personas utilizan la tarjeta Visa, pero ¿sabía que él es el hombre que construyó

Tabla 1.6 **Dimensiones de la competencia multicultural**

CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE DIVERSAS CULTURAS
Está informado de los acontecimientos y las tendencias políticas, sociales y económicas de todo el mundo. Reconoce el efecto que los hechos globales tienen en la organización. Entiende, lee y habla con fluidez más de un idioma.
APERTURA Y SENSIBILIDAD CULTURALES
Conoce la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y está abierto a analizarlas con honestidad y objetividad. Tiene sensibilidad para las señales culturales y es hábil para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones. Cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento en consecuencia.

este imperio mundial? De 1970, año en que Hock fundó Visa a la fecha, la empresa ha pasado de ser una idea hasta convertirse en un servicio que opera en más de 20 millones de plazas en 150 países y que procesa más de 100 millones de compras con tarjetas de crédito y débito por día, generando ingresos anuales superiores a 1.5 billones de dólares. El nombre de Dee Hock, el hombre detrás de este éxito fenomenal, no es muy conocido, pero su éxito como administrador es innegable y ello explica por qué es un orador que goza de tanta popularidad en las reuniones de directores, a pesar de que se haya retirado de Visa.[28]

Tal como los clientes esperan que las empresas se comporten con ética, las organizaciones esperan que sus empleados *sean íntegros y actúen con ética.* Cuando reclutan a trabajadores de nuevo ingreso, que aún no tienen muchos antecedentes laborales ni mucha experiencia técnica, estas cualidades podrían ser las más importantes de entre las que buscan los empleadores. Según una encuesta reciente de Gallup, cuando las empresas contratan a empleados jóvenes, se fijan mucho más en su integridad e interés por el trabajo que en sus habilidades y aptitudes técnicas específicas.

El *ímpetu y la fortaleza personales* son en especial importantes cuando una persona se propone hacer algo que nadie ha hecho antes o cuando esa persona sufre reveses y fracasos. Como fundador de Amazon.com, Jeff Bezos tuvo ímpetu y flexibilidad personales cuando decidió iniciar su negocio. Como no había otras empresas en línea, los bancos y las empresas que ofrecen capital de riesgo no estaban interesadas en brindarle financiamiento. Al principio, sus padres fueron los que le proporcionaron los 300,000 dólares para iniciar su negocio.

Los gerentes futuros no tendrán éxito a no ser que encuentren la manera de equilibrar las cuestione*s de su vida personal y laboral.* Según una encuesta de Catalyst Organization, aplicada a 1,725 administradoras de color, y un estudio de la revista *Fortune*, que tomó a 1,735 estudiantes de administración, la prioridad de la mayoría de los encuestados era formar una familia. Con la esperanza de tenerlo todo, 75 por ciento también otorgó una calificación alta a desarrollar una carrera.[29] Estas demandas que a menudo chocan una contra la otra, así como otras cuestiones familiares llevaron al Congreso de Estados Unidos a aprobar y al presidente a firmar la Ley Médica y de Familia (Family and Medical Leave Act) en 1993. Además, varias de las mejores empresas para trabajar, como Southwest Airlines, Cisco Systems, SAS Institute y Edward Jones, tienen políticas amigables para la familia. La competencia para la autoadministración es necesaria para decidir cuándo y cómo se pueden aprovechar estas políticas. Las personas que acaban de ser madres y padres, tal vez sientan presión por regresar al trabajo poco después de la llegada del nuevo miembro de la familia, en lugar de gozar de toda la licencia que se les otorga. Después de sucumbir a las presiones del trabajo, muchos progenitores experimentan ataques de culpa o ansiedad cuando observan la fotografía de la familia que tienen colocada sobre el escritorio. Es probable que el reto gerencial más grande que encuentre sea saber cuáles son las prioridades para su vida laboral y personal y encontrar la manera de combinarlas.

Un entorno de trabajo dinámico requiere del *conocimiento y el desarrollo de uno mismo* (¡así como de la capacidad permanente de desaprender y reaprender!). Esto incluye el aprendizaje relacionado con las tareas y el aprendizaje de uno mismo. De una parte, el aprendizaje relacionado con las tareas mejorará de forma directa su desempeño en su empleo actual y le preparará para encontrar otros empleos. Por otra parte, aprender sobre usted mismo le ayudará a tomar decisiones más sabias respecto a los tipos de empleos que probablemente disfrutará. Ante una menor cantidad de oportunidades para promociones y desarrollo, encontrar un empleo que le guste resulta más importante hoy en día que en el pasado. Asumir la responsabilidad del desarrollo de su carrera, conociendo la clase de empleo que encuentra gratificante y desarrollando las competencias que necesitará, podría ser el mejor camino hacia el éxito a largo plazo.[30]

Las investigaciones revelan que las personas que aprovechan las oportunidades de desarrollo y capacitación que ofrecen los empleadores avanzan más rápido que quienes no las aprovechan. Los gerentes que no desarrollen sus competencias se descarrilarán. Un administrador descarrilado es aquél que ha llegado a un puesto con responsabilidad gerencial, pero que tiene pocas posibilidades para avanzar en el futuro o tener nuevas responsabilidades. Las razones más comunes para el descarrilamiento son: 1) los problemas con las relaciones interpersona-

Administración al instante

"Mis fortalezas y debilidades no han cambiado mucho en 51 años. Lo importante es reconocer lo que uno no hace bien y formar un equipo que proyecte lo que sabe que necesita la empresa".

Anne Mulcahy, presidenta de Xerox



© Kraft Foods, Inc. HO/AP Photo

Irene Rosenfeld, presidenta de Kraft Foods, Inc., ha demostrado ser muy competente en varias áreas, y la competencia para la autoadministración es una de ellas.

les y la incapacidad para dirigir a un equipo (poca competencia para trabajar en equipo); 2) la incapacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse (poca competencia para la autoadministración); 3) los problemas con el desempeño (poca competencia para la planeación y gestión), y 4) tener una perspectiva estrecha de las funciones (poca competencia para la acción estratégica y la multicultural).[31] La tabla 1.7 presenta más detalles acerca de la competencia para la autoadministración.

Explore sus competencias gerenciales

En el caso de aquellos que quieren ser gerentes efectivos, el viejo refrán de "conócete a ti mismo" sigue siendo una tarea muy difícil para muchos. Los autores pensamos que mientras usted no se conozca a sí mismo (con todas sus fortalezas y debilidades) no será un gerente efectivo. Los gerentes efectivos jamás se mienten, conocen sus fallas y fortalezas y atienden las primeras de forma directa.

La figura 1.4 presenta un mapa de rutas de este libro. La parte 1 se concentra en presentarle un resumen general de la administración. Usted debe estar familiarizado con las seis competencias centrales que se presentarán a lo largo del libro, las cuatro funciones que todos los gerentes desempeñan en las organizaciones, los niveles de administración y un ejemplo de dilema ético que afrontan los gerentes. En el capítulo siguiente se presentarán algunos puntos de vista importantes que han permanecido fuertes a lo largo de la historia de la administración. También se señalará la manera en que los gerentes en ejercicio están empleando en la

Tabla 1.7 **Dimensiones de la competencia para la autoadministración**

INTEGRIDAD Y CONDUCTA ÉTICA

Tiene normas personales muy claras que sientan las bases para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
Está dispuesto a admitir sus errores.
Acepta la responsabilidad de sus actos.

ÍMPETU Y ENTREGA PERSONALES

Busca la responsabilidad, es ambicioso y está motivado para lograr objetivos.
Trabaja muy duro para concretar las cosas.
Es perseverante ante los obstáculos y resurge después de los fracasos.

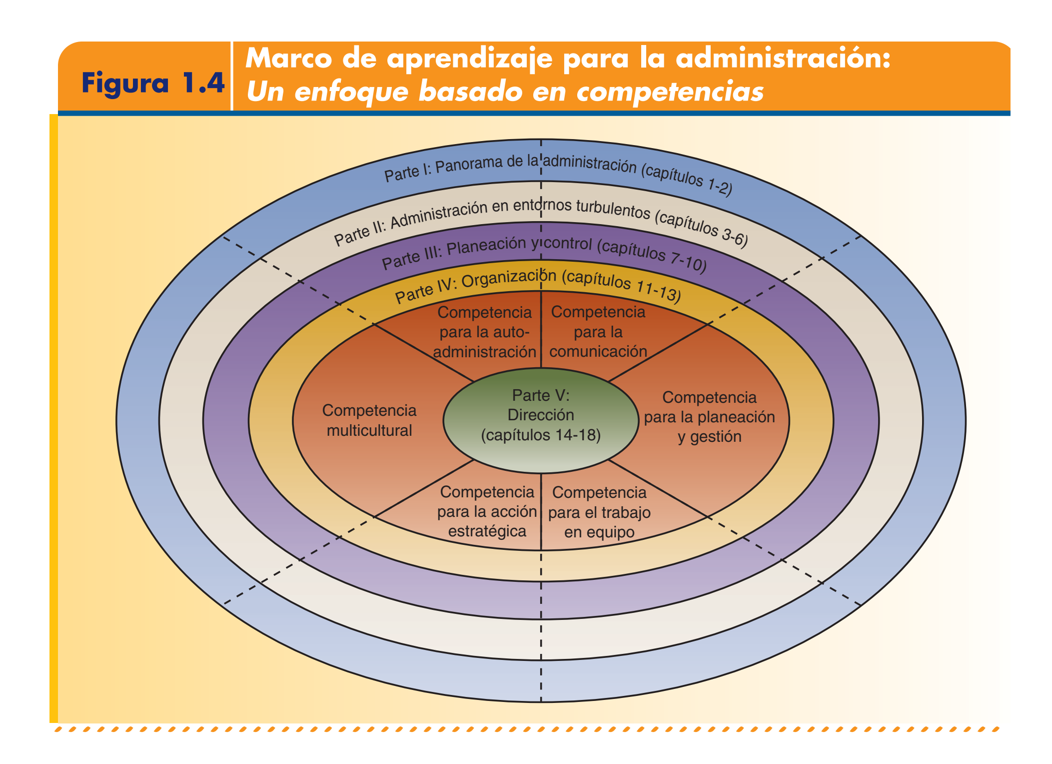
EQUILIBRIO DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

Encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia.
Se cuida bien, en lo mental y lo físico, y emplea salidas constructivas para ventilar su frustración y reducir la tensión.
Evalúa y establece las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo.

CONCIENCIA DE SÍ MISMO Y DESARROLLO

Tiene metas claras, personales y para su carrera.
Emplea sus fortalezas para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades.
Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal.

Figura 1.4 **Marco de aprendizaje para la administración:** ***Un enfoque basado en competencias***



actualidad muchos de los conceptos, ilustrados por estos puntos de vista históricos, para incrementar la efectividad de su organización.

La parte 2 le presentará algunas cuestiones que encuentran los administradores cuando dirigen a sus organizaciones mientras navegan por entornos turbulentos. Esta parte inicia con un enfoque en las cuestiones de ética y responsabilidad social que afrontan los administradores y sus organizaciones. Los capítulos siguientes estudian la manera en que diversas fuerzas del entorno repercuten en la administración de las organizaciones, los problemas que los gerentes encuentran cuando operan en el ámbito global y los retos que afrontan los emprendedores cuando inician nuevos negocios.

La parte 3 se concentra en las funciones administrativas de planeación y control. Esta parte resalta la importancia que tiene elegir una estrategia de negocios y una corporativa para ser competitivo en su sector, las diversas clases de decisiones que suelen tomar los gerentes y la forma en que distintos auxiliares para la planeación y las decisiones ayudan a los gerentes a mejorar la efectividad de su organización. La parte termina con un capítulo que estudia los procesos de control que emplean los gerentes para fiscalizar el comportamiento de sus empleados y de la organización. También se explica el papel del gobierno corporativo y la manera en que las organizaciones emplean diversos controles para incrementar la efectividad de su organización.

En los capítulos de la parte 4 se menciona la forma en que los gerentes diseñan sus organizaciones para poder alcanzar sus metas estratégicas. Explicamos las clases básicas de organización y se presenta una explicación de los cambios que los gerentes pueden aplicar a las organizaciones y cómo pueden introducir la innovación para responder mejor a los grupos de interés clave. Esta parte termina con un capítulo sobre la forma en que las organizaciones pueden administrar sus recursos humanos con efectividad para incrementar la retención de los empleados y la efectividad general.

La parte 5 se concentra en la dirección o liderazgo. Inicia con una explicación de las estrategias de motivación que los gerentes emplean para incrementar la productividad de sus empleados. A continuación se concentra en las conductas de liderazgo que los gerentes utilizan para influir en el comportamiento de los empleados y en el desarrollo de las estrategias que adoptan para mejorar el desempeño de los mismos. Esta parte también señala la función que los sistemas efectivos de comunicación desempeñan en las organizaciones. Se destaca el papel del trabajo en equipo. Su capacidad para trabajar con efectividad en los equipos es un importante rol que usted debe dominar. Por último, esta parte concluye con una explicación de la cultura organizacional y de la diversidad cultural.

A lo largo del libro, tanto en el texto como en los ejercicios y los casos al final de cada capítulo, se presenta material que le ayudará a desarrollar las seis competencias gerenciales. En la figura 1.4 se indica la manera en que los gerentes emplean estas seis competencias para desempeñar sus cuatro funciones administrativas básicas. Por ejemplo, usted ha leído antes cómo los gerentes de The Container Store utilizan su competencia para la comunicación para ayudar a los empleados a desarrollar su pasión por el servicio a los clientes. También ha visto la importancia que el trabajo en equipo tiene en Whole Foods y las competencias que necesitan los empleados para trabajar en esta organización. Ejemplos como los anteriores le ayudarán a comprender mejor cómo las seis competencias contribuyen al desempeño en puestos que implican trabajo gerencial.

Pensamos que el desarrollo continuo de sus competencias gerenciales es esencial porque los retos que afrontará en su trabajo están cambiando constantemente. Además, el entorno de los negocios seguirá registrando cambios fundamentales. Usted querrá mejorar el desempeño de su organización para asegurar que siga el ritmo de esos cambios. El primer paso importante del proceso para mejorar su desempeño gerencial será que identifique sus fortalezas y lo que necesita desarrollar. Para ayudarle a evaluar sus fortalezas y debilidades, en las páginas 32 a 36 se incluye un cuestionario para que evalúe sus competencias. Antes le pedimos que lo resolviera pero, si aún no lo ha hecho, por favor contéstelo ahora.

Resumen

En este capítulo se presentaron algunos conceptos que debe comprender para ser un gerente de éxito en años futuros. Dado que la esencia y el alcance de la administración están cambiando con rapidez, no es posible dar una simple receta sobre cómo administrar. Por el contrario, los gerentes de hoy y del futuro tendrán que desarrollar seis competencias fundamentales para poder dirigir organizaciones dinámicas y atacar una serie de problemas que vayan surgiendo en las organizaciones. Ahora usted podrá:

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la importancia de las competencias gerenciales.

Su capacidad para aprender es fundamental para que llegue a ser un administrador efectivo. Nuestro interés se refiere a la forma en que podrá desarrollar las competencias que necesitará para ser más efectivo como líder. Los gerentes deben dominar seis competencias: para la comunicación, para la planeación y gestión, para el trabajo en equipo, para la acción estratégica, la multicultural y para la autoadministración. Se analiza cada una de estas competencias por separado, pero en la práctica es difícil determinar dónde termina una y empieza la otra.

2. Explicar las funciones administrativas básicas y los niveles de administración.

Los gerentes se encargan de desempeñar las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control). Los gerentes que están en los distintos niveles de una organización no utilizan su tiempo de la misma manera, pero todos ellos dedican una parte del mismo a desempeñar cada una de las funciones. Los tres niveles básicos de la administración son: primera línea, nivel medio y nivel alto. Los gerentes de primera línea son los que se encargan directamente de la producción de los bienes y servicios. Ellos supervisan a los trabajadores y resuelven problemas específicos. Los gerentes de nivel medio coordinan el trabajo de varios gerentes de primera línea o dirigen las operaciones de un departamento funcional. Además, traducen las metas de la alta dirección a metas específicas y a programas para su implementación. Los altos directivos establecen las metas generales y dirigen las actividades de toda la organización o de un segmento vital de la misma.

Los gerentes de diferentes niveles dividen su tiempo entre las funciones administrativas de manera muy diferente. Los gerentes de primera línea pasan la mayor parte de su tiempo diri-

giendo y controlando, y el resto planeando y organizando. Los gerentes de nivel medio pasan la mayor parte de su tiempo organizando y dirigiendo, y el resto planeando y controlando. Los gerentes del nivel alto pasan la mayor parte de su tiempo planeando y dirigiendo, y muy poco tiempo organizando y controlando de forma directa. El trabajo de los gerentes también tiene diferente alcance y éste se va ampliando conforme aumentan los niveles.

3. Describir las competencias empleadas en el trabajo gerencial y evaluar el nivel actual de las mismas.

Para ser un administrador efectivo en un entorno dinámico tendrá que dominar las seis competencias gerenciales explicadas en este capítulo. Usted puede desarrollarlas por medio del estudio, la capacitación y la experiencia. Al hacerlo, se estará preparando para una serie de empleos en distintas industrias y países. Podrá seguir practicando tales competencias desarrollando los ejercicios que se incluyen al final de este capítulo.

Conceptos y términos clave

Administración
Altos directivos
Competencia
Competencia multicultural
Competencia para el trabajo en equipo
Competencia para la acción estratégica
Competencia para la autoadministración
Competencia para la comunicación
Competencia para la planeación y gestión
Competencias gerenciales
Control
Dirección o liderazgo
Downsizing
Gerente
Gerentes de nivel medio
Gerentes de primera línea
Gerentes funcionales
Gerentes o directores generales
Organización
Planeación

Preguntas para reflexión y análisis

1. ¿Qué funciones administrativas desempeña Anne Mulcahy como presidenta de Xerox?

2. Elabore una lista, en orden descendente, de las tres competencias gerenciales que hasta ahora le han permitido tener éxito. También hemos sugerido que por cada fortaleza también puede existir una debilidad. Elabore una lista de sus fortalezas y, en el caso de cada una de las que incluya, determine cómo esa fortaleza le podría causar problemas.

3. ¿Qué competencias necesita una persona para trabajar en L'Oréal en China?

4. Sally Zuponcic, gerente del equipo de Tecnología de Información de Soluciones para Negocios de PepsiCo dice: "Internet y el correo electrónico están facilitando que las personas de distintas culturas se puedan comunicar". ¿Está de acuerdo? Justifique su respuesta.

5. Piense en un equipo al cual pertenezca. Con ayuda de la sección de competencia para el trabajo en equipo del Ejercicio Inventario para autoevaluación (páginas 32-35) califique la efectividad de su equipo.

6. ¿Por qué es tan difícil llegar a ser un gerente de nivel medio efectivo?

7. ¿Qué mezcla de competencias utiliza Larry Ellison en Oracle?

8. ¿El origen de una persona cómo afecta el desarrollo de sus competencias gerenciales?

9. Describa algunas formas mediante las cuales podrá adquirir nuevas competencias que le servirán para ser un administrador efectivo.

10. Cuando piensa en su carrera, algunos hechos sobresalen entre sus pensamientos. ¿Qué competencias resaltan dentro de tales hechos?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Inventario para autoevaluación

Instrucciones (para responder sin ayuda)
Cada uno de los cinco enunciados que aparecen a continuación describe el nivel alcanzado en la dimensión de una competencia gerencial. ¿El enunciado qué tan bien le describe a usted? Después de los enunciados aparece una lista de 95 características representativas de los gerentes con experiencia y efectivos. Junto a cada característica anote el número de cada enunciado del nivel alcanzado que se aplique mejor a su caso. Es importante que la autoevaluación sea exacta para que conozca sus competencias actuales y lo que debe hacer para desarrollarlas más.

Nivel alcanzado

1. Tengo muy poca experiencia relevante. Aún no he comenzado a desarrollar esta característica.
2. Considero soy débil en esta característica. He tenido experiencia relevante, pero mi desempeño no ha sido bueno.
3. Considero que soy más o menos promedio en esta característica. Necesitaré un gran esfuerzo enfocado para poder ser efectivo de forma consistente.
4. Considero que estoy por encima del promedio en esta característica. Tendré que desarrollarla más para poder ser muy efectivo.
5. Considero que soy sobresaliente en esta característica. Debo mantener mi gran efectividad en la misma.

Característica

________ **1.** Busca a otros que tienen opiniones distintas y les escucha.

________ **2.** Cuando habla con otras personas es capaz de conseguir que se sientan cómodas en distintas situaciones.

________ **3.** Varía de enfoque para comunicarse cuando está ante personas que tienen orígenes distintos.

________ **4.** Crea relaciones interpersonales fuertes con toda una gama de personas diversas.

________ **5.** Muestra auténtica sensibilidad ante los sentimientos de otros.

________ **6.** Informa a las personas de los hechos que son relevantes para ellas.

________ **7.** Hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos.

________ **8.** Cuando hace presentaciones formales maneja muy bien las preguntas del público.

________ **9.** Escribe de forma clara y concisa.

________ **10.** Se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos.

________ **11.** Se siente cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder.

________ **12.** Es muy hábil para influir en sus superiores.

________ **13.** Es muy hábil para influir en sus homólogos.

________ **14.** Cuando aborda problemas, encuentra soluciones que los demás perciben como justas.

________ **15.** En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar-ganar.

________ **16.** Monitorea información que es relevante para proyectos y actividades permanentes.

________ **17.** Obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes.

________ **18.** Toma decisiones a tiempo.

________ **19.** Cuando asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas.

________ **20.** Sabe cuándo se necesita el conocimiento de expertos y lo busca para resolver problemas.

________ **21.** Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas.

________ **22.** Clasifica por orden de prioridad las tareas a efecto de concentrarse en las más importantes.

________ **23.** Es capaz de organizar a las personas en torno a tareas específicas para ayudarles a trabajar juntas para lograr un objetivo común.

________ **24.** Se siente cómodo delegando la responsabilidad de las tareas a otros.

________ **25.** Anticipa posibles problemas y prepara planes para poder atacarlos.

________ **26.** Maneja varias cuestiones y proyectos al mismo tiempo, pero no se dispersa demasiado.

________ **27.** Monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario.

________ **28.** Trabaja con efectividad cuando hay presión de tiempo.

________ **29.** Sabe cuándo permitir interrupciones y cuándo eliminarlas.

________ **30.** Sabe cuándo renegociar las fechas límite establecidas para poder entregar resultados satisfactorios.

________ **31.** Comprende los presupuestos, el flujo de efectivo, los informes financieros y los anuales.

________ **32.** Con regularidad emplea los presupuestos y los informes financieros para tomar decisiones.

________ **33.** Lleva registros financieros completos y exactos.

________ **34.** Establece lineamientos para que otros se ajusten al presupuesto.

________ **35.** Trabaja bien dentro de los lineamientos para el presupuesto que han impuesto otros.

________ **36.** Formula metas claras que inspiran el compromiso de los miembros del equipo.

________ **37.** Elige de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas.

________ **38.** Proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que debe lograr éste como un todo.

________ **39.** Asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses.

________ **40.** Diseña un proceso para monitorear el desempeño del equipo.

________ **41.** Fomenta un entorno en el cual los miembros del equipo sienten que sus sugerencias hacen una diferencia.

________ **42.** Reconoce, elogia y recompensa a los miembros del equipo por sus aportaciones.

________ **43.** Ayuda al equipo a conseguir los recursos y el apoyo que necesita para lograr sus metas.

________ **44.** Actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo.

________ **45.** Es paciente con los miembros del equipo mientras aprenden nuevos roles y desarrollan sus competencias.

________ **46.** Es consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.

________ **47.** Conoce las fortalezas y las limitaciones de los miembros del equipo.

________ **48.** Saca al descubierto los conflictos y las discrepancias del equipo y los utiliza para mejorar la calidad de las decisiones.

________ **49.** Facilita el comportamiento de cooperación entre los miembros del equipo.

________ **50.** Mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas.

________ **51.** Conoce la historia de la industria de la que forma parte la organización.

________ **52.** Se mantiene informado de las acciones de los competidores y los socios estratégicos de la industria de la cual forma parte la organización.

________ **53.** Es capaz de analizar las tendencias generales de la industria y comprende sus implicaciones para el futuro.

________ **54.** Reconoce con rapidez los cambios que han ocurrido en la industria.

________ **55.** Sabe cómo compiten las organizaciones en la industria.

________ **56.** Comprende las preocupaciones de los principales grupos de interés de la organización.

________ **57.** Comprende las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios.

________ **58.** Conoce las fortalezas distintivas de la organización.

________ **59.** Comprende la estructura de la organización y cómo se desempeña el trabajo en realidad.

________ **60.** Es capaz de encajar en la cultura singular de la organización.

________ **61.** Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la organización.

________ **62.** Reconoce y resiste las presiones para comportarse de forma que no es congruente con la misión y las metas estratégicas de la organización.

________ **63.** Considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la organización a largo plazo.

________ **64.** Establece metas tácticas y operativas para implementar las estrategias.

________ **65.** Mantiene a la unidad enfocada en sus metas.

________ **66.** Se mantiene informado de los acontecimientos políticos de todo el mundo.

________ **67.** Se mantiene informado de los acontecimientos económicos de todo el mundo.

________ **68.** Reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización.

________ **69.** Viaja para obtener conocimiento de primera mano de otros países.

________ **70.** Comprende y habla más de un idioma.

________ **71.** Es sensible a las señales culturales y es capaz de adaptarse con rapidez a situaciones nuevas.

________ **72.** Reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos.

________ **73.** Adapta de forma conveniente su comportamiento cuando interactúa con personas que tienen distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales.

________ **74.** Comprende cómo un origen cultural afecta sus propias actitudes y conductas.

________ **75.** Establece empatía con personas que tienen un origen cultural diferente al propio.

________ **76.** Tiene normas personales claras que establecen las bases para mantener su sentido de integridad y conducta ética.

________ **77.** Nunca deja de cuestionar sus normas éticas personales.

________ **78.** Es sincero y proyecta seguridad en sí mismo; no se limita a decirle a las personas aquello que quieren escuchar.

________**79.** Reconoce sus errores y admite haberlos cometido.
________**80.** Acepta la responsabilidad de sus actos.
________**81.** Busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto.
________**82.** Está dispuesto a innovar y asumir riesgos personales.
________**83.** Es ambicioso y está motivado para alcanzar metas.
________**84.** Trabaja duro para concretar las cosas.
________**85.** Muestra perseverancia ante los obstáculos.
________**86.** Llega a un equilibrio razonable entre las actividades de su vida laboral y personal.
________**87.** Se cuida en lo mental y lo emocional.
________**88.** Utiliza salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión.
________**89.** Hace ejercicio y come bien.
________**90.** Sabe disfrutar de su tiempo libre.
________**91.** Tiene metas claras, personales y de carrera.
________**92.** Conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones.
________**93.** Acepta la responsabilidad de su desarrollo personal continuo.
________**94.** Prepara planes y busca oportunidades para su crecimiento a largo plazo.
________**95.** Analiza las experiencias de su vida personal y laboral y aprende de ellas.

Calificación e interpretación

El ejercicio Inventario para autoevaluación mide características representativas de las dimensiones centrales de las seis competencias gerenciales básicas. De la página 14 a la 30 se explican tales competencias.

Traslade el número que anotó junto a cada característica del inventario a la dimensión de la competencia correspondiente de la lista siguiente.

Competencia para la comunicación. Transferencia e intercambio efectivos de información que llevan a un entendimiento entre usted y otras personas.

- *Dimensión de la comunicación informal:*

  1_______ 2_______ 3_______ 4_______ 5_______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de la comunicación formal:*

  6_______ 7_______ 8_______ 9_______ 10_______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de la negociación:*

  11_______ 12_______ 13_______ 14_______ 15_______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Resumen:*

  Sume las calificaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _______/ 3 = _______, es decir, el promedio general de su autoevaluación de la competencia para la comunicación.

Competencia para la planeación y gestión. Decidir qué tareas se deben desempeñar, cómo hacerlo, asignar recursos que permitan llevarlas a cabo y monitorear el avance para garantizar que se realicen.

- *Dimensión del acopio de información, el análisis y la solución de problemas:*

  16_______ 17_______ 18_______ 19_______ 20_______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de la planeación y organización de proyectos:*

  21_______ 22_______ 23_______ 24_______ 25_______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de la administración del tiempo:*

  26_______ 27_______ 28_______ 29_______ 30_______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de la elaboración de presupuestos y la administración financiera:*

  31_______ 32_______ 33_______ 34_______ 35_______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Resumen:*

  Sume las calificaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _______/ 4 = _______, es decir, el promedio general de la autoevaluación de su competencia para la planeación y gestión.

Competencia para el trabajo en equipo. Realizar las tareas por medio de grupos pequeños de personas que son colectivamente responsables, pero cuyo trabajo es independiente.

- *Dimensión del diseño de equipos:*

  36_______ 37_______ 38_______ 39_______ 40_______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de la creación de un entorno que brinde apoyo:*
  41______ 42______ 43______ 44______ 45______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de la administración de la dinámica del equipo:*
  46______ 47______ 48______ 49______ 50______
  Sume los números que haya anotado = _____ / 5 = _____, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Resumen:*
  Sume las calificaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _______/ 3 = _______, es decir, su promedio general en la autoevaluación de su competencia para el trabajo en equipo.

Competencia para la acción estratégica. Comprender la misión general y los valores de la organización y asegurarse de que sus acciones y las de las personas que administra se ciñen a ellos.

- *Dimensión del conocimiento de la industria:*
  51______ 52______ 53______ 54______ 55______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión del conocimiento de la organización:*
  56______ 57______ 58______ 59______ 60______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de la acción estratégica:*
  61______ 62______ 63______ 64______ 65______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Resumen:*
  Sume las calificaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _______/ 3 = _______, es decir, su promedio general en la autoevaluación de su competencia para la acción estratégica.

Competencia multicultural. Se refiere a comprender, apreciar y responder ante distintas cuestiones políticas, culturales y económicas de los países y entre ellos.

- *Dimensión del conocimiento y la comprensión de las culturas:*
  66______ 67______ 68______ 69______ 70______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión de apertura y sensibilidad culturales:*
  71______ 72______ 73______ 74______ 75______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Resumen:*
  Sume las calificaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _______/ 2 = _______, es decir, su promedio general en la autoevaluación de su competencia para la conciencia global.

Competencia para la autoadministración. Se refiere a su desarrollo personal y a asumir la responsabilidad de su vida laboral y otras cosas.

- *Dimensión de la integridad y la conducta ética:*
  76______ 77______ 78______ 79______ 80______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión del ímpetu y la flexibilidad personales:*
  81______ 82______ 83______ 84______ 85______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

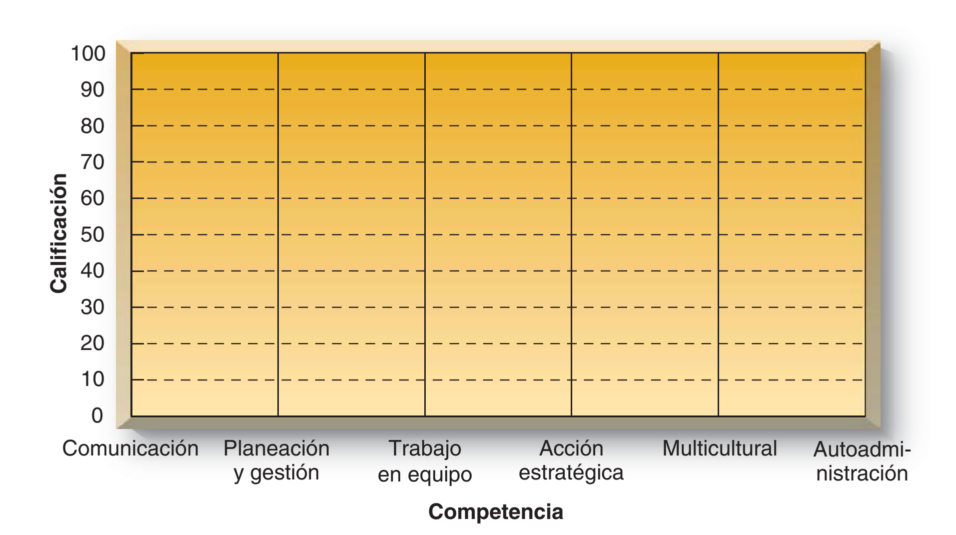
- *Dimensión del equilibrio entre vida personal y laboral:*
  86______ 87______ 88______ 89______ 90______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Dimensión del conocimiento y desarrollo de uno mismo:*
  91______ 92______ 93______ 94______ 95______
  Sume los números que haya anotado = _____/ 5 = ______, es decir, el promedio de su autoevaluación en esta dimensión.

- *Resumen:*
  Sume las calificaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _______/ 4 = _______, es decir, su promedio general en la autoevaluación de su competencia para la autoadministración.

Perfil general

Instrucciones. Elabore un mapa del perfil general de sus competencias gerenciales en los cuadros que se presentan a continuación empleando el *resumen de las calificaciones promedio* de cada competencia y multiplique por 20 la calificación promedio de cada competencia. Por ejemplo, si su calificación promedio en una competencia es 3.2, entonces multiplicaría esa cifra por 20 para obtener una calificación total de 64 puntos de 100 posibles en esa competencia y debe marcar ese punto en los cuadros. Después conecte los puntos marcados en cada línea vertical.

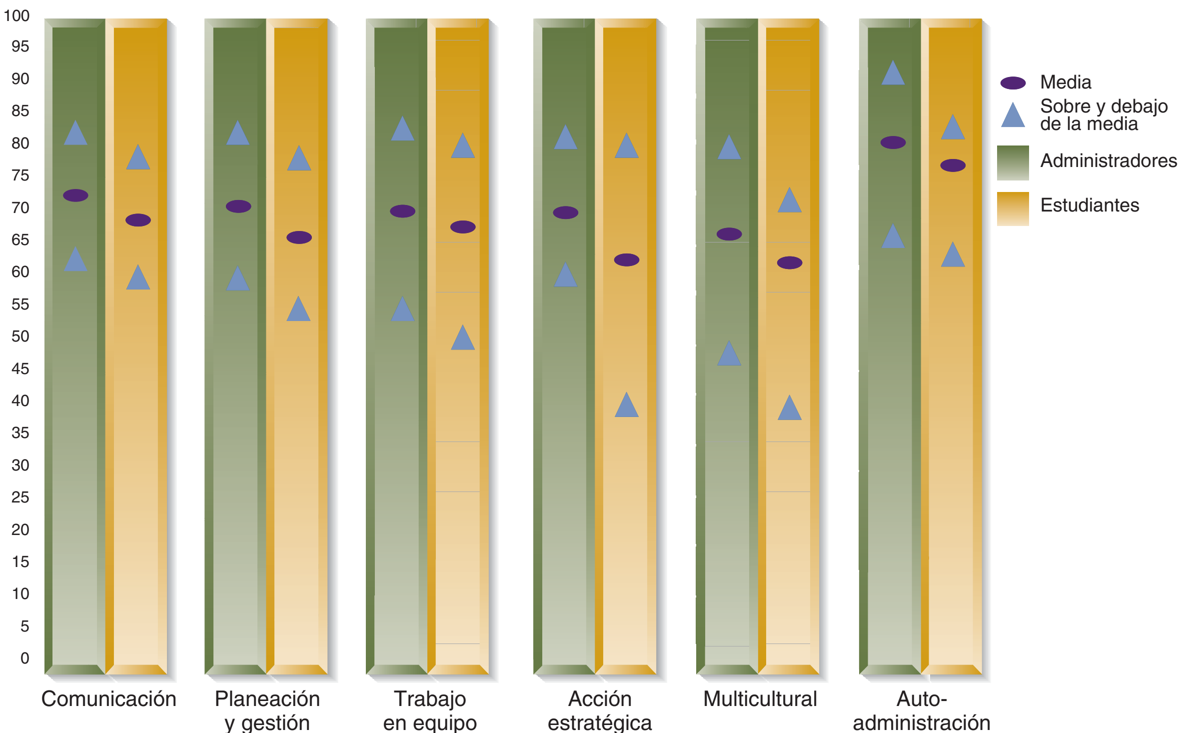


Interpretaciones generales

Calificación	*Significado*
20-39	*Tiene poca experiencia relevante y es bastante débil en esta competencia.*
40-59	*En general, es débil en esta competencia, pero tiene un desempeño satisfactorio o un poco más en algunas características.*
60-74	*En general se encuentra en un nivel promedio en esta competencia y sobre el promedio o un poco más en algunas características.*
75-89	*En general está en un nivel promedio en esta competencia y es sobresaliente en algunas características.*
90-100	*En general es sobresaliente en esta competencia.*

Preguntas

1. ¿Qué sugiere este perfil en relación a la necesidad de desarrollo en áreas de su vida personal y profesional?
2. Con base en la competencia gerencial que necesita más desarrollo, identifique tres acciones que pueda emprender para reducir la brecha entre el nivel actual y deseado para tal competencia.
3. ¿Otras personas que trabajan de cerca con usted, o que de otra manera conozca bien, estarían de acuerdo con el perfil de su autoevaluación? ¿En qué dimensiones la evaluación de ellos y la suya serían similares o diferentes?
4. ¿Cómo sus calificaciones se comparan con las de estos cientos de estudiantes y gerentes experimentados que se muestran en la siguiente gráfica?



Caso para desarrollar el pensamiento crítico | 3M[32]

3M ha sido calificada como uno de los grandes ejemplos del éxito que se puede lograr por medio del cambio y la innovación. La cinta Scotch y las notas Post-It son tan sólo dos de sus muchos productos innovadores. A lo largo de los años la empresa ha prosperado gracias a la contratación de talentosos científicos e investigadores y fomentando que éstos dediquen parte de su semana laboral (y algo del dinero de la empresa) a proyectos que les intrigan. Por lo mismo, no es extraño que algunos gerentes manifestaran enorme preocupación cuando se enteraron que, por primera vez en los 100 años de historia de 3M, un extraño ocuparía el puesto de presidente de la empresa. James McNerney, su presidente, venía de GE, una empresa más conocida por su ejecución disciplinada que por su libre innovación.

A pesar de su largo éxito, los costos fijos de 3M se habían disparado y el crecimiento general se había desacelerado cuando llegó McNerney. De hecho, la empresa no ha tenido un éxito comercial con un producto desde que sus Post-It salieron al mercado hace unos 25 años. Estaba vendiendo 50,000 productos industriales y de consumo, pero un buen número de ellos eran tan sólo variaciones de tamaño y color de los artículos básicos, como Post-It rosas y no sólo amarillas. McNerney impuso orden reorganizando los productos en seis grandes categorías: cuidado de la salud; materiales especializados; productos industriales; productos de consumo y oficina; productos de electrónica y comunicaciones, y productos de transporte, gráficos y seguridad.

Sin embargo, los gerentes y empleados se sintieron aliviados cuando se enteraron que, si bien McNerney consideraba que era necesario hacer cambios, también pensaba que 3M era una empresa sólida con productos líderes en el mercado. En lugar de realizar cambios mayores en la administración, McNerney y su equipo buscaron la manera de reducir los gastos por medio de recortes selectivos de personal, trasladando parte de la producción al exterior, centralizando el proceso de compras, reduciendo la lista de proveedores y tomando otras medidas para abatir costos. En un año, estas medidas produjeron ahorros a la empresa por 600 millones de dólares. Para aumentar la eficiencia, él ha inscrito a la tercera parte de los 67,000 empleados en capacitación Six Sigma, pero éste todavía no ha sido aceptado en la cultura de 3M. Six Sigma describe los defectos de las partes por millón. Cuando Jack Welch transformó GE, utilizó los procesos Six Sigma para mejorar en gran medida la calidad de los productos de la empresa.

Aun cuando el desarrollo de productos había sido la fortaleza de 3M por tradición, McNerney pensaba que la empresa podría operar mejor si identificaba los artículos nuevos más promisorios y lograba que se lanzaran más rápido al mercado. Antes, el personal de 3M se guiaba por la regla que decía "no hay mercado ni producto final que sea tan pequeño como para ser despreciado". En ocasiones la empresa comenzaba a edificar una planta para un nuevo producto, incluso antes de que el departamento de marketing hubiera terminado de analizar los mercados. Se requerían algunos cambios para ser competitivo en el entorno de negocios actual lleno de presiones. En particular, McNerney quería que los empleados de 3M "vieran el mundo de forma más realista". Con unos 1,500 productos en consideración en un momento determinado, y un presupuesto de 1,000 millones de dólares para investigación y desarrollo, los gerentes de IyD también afrontaron el reto de modificar su enfoque. En lugar de decir que "sí" a la mayor parte de las ideas y, a continuación, permitir que los mercados eligieran a las ganadoras y las perdedoras, se pidió a los gerentes de investigación y desarrollo que determinaran desde el principio del proceso de desarrollo cuáles ideas tenían mayor potencial de negocios antes de proseguir con inversión adicional.

Si bien los gerentes de 3M se sintieron encantados de escuchar a McNerney decir: "Si al final de cuentas mato el espíritu emprendedor (de 3M), habré fracasado", muchos de ellos también se sintieron nerviosos ante la presión por acelerar el desarrollo de productos, lo cual significaba llevar los productos de gran potencial al mercado en la mitad del tiempo. Después de todo, nadie previó mucha demanda para las Post-It hasta después de que el producto fue introducido de "contrabando" al mercado y que los clientes comenzaron a solicitarlo, mientras su producción aún no era formal. ¿Cómo conseguirían los gerentes de nivel medio que sus subordinados entendieran el concepto dual de la "innovación disciplinada" y aprenderían a aplicarlo a sus áreas de experiencia?

Para enviar una señal clara de que estos cambios iban en serio y que se recompensaría a los gerentes que sobresalieran en su implementación, McNerney renovó la administración del desempeño y las prácticas de desarrollo de 3M. En primer lugar abolió el plan de compensación de la empresa basado en la antigüedad y aplicó una estructura basada en los méritos, la cual ofrecía una remuneración más alta y promociones a los empleados y gerentes sobresalientes. A continuación creó una escuela para el desarrollo del liderazgo, con el objeto de preparar a los gerentes que irían progresando para que aprendieran a manejar más responsabilidad. Estos cambios reforzaron el sentido de urgencia en los 70,000 empleados y aseguraron que los gerentes de todos los niveles que registraran un alto desempeño recibirían recompensas económicas. McNerney establece metas muy altas que se pueden medir, como las ventas de las unidades de negocios o el ritmo de la introducción de productos, y exige que sus gerentes las cumplan. Trabaja con ellos como un entrenador muy dedicado para ayudarles a cumplir estas metas.

Están por venir más cambios. McNerney presionó a los gerentes para que se llevara a 3M a los servicios, un sector donde la empresa tiene poca experiencia, y ahora los gerentes de nivel alto dirigen más las asignaciones del presupuesto a fin de garantizar que los departamentos que están trabajando en los productos que prometen más potencial reciban una cantidad de recursos suficiente. McNerney comentó: "Quiero que la gente vuelva a competir para obtener recursos".

En junio de 2005, McNerney abandonó 3M para aceptar el cargo de presidente de Boeing Company y George Buckley fue nombrado presidente de 3M en diciembre de ese mismo año. El nombramiento de Buckley, nacido y educado en el Reino Unido, refleja el enorme deseo de 3M por incrementar las ventas en los 60 países donde opera. Las ventas de la empresa sumaron más de 20,000 millones de dólares en 2005, y 60 por ciento de ellas fueron generadas por las operaciones extranjeras.

Más información acerca de esta organización en www.3m.com.

Preguntas

1. ¿Qué funciones desempeñó McNerney?
2. ¿Qué competencias exhibió?
3. Si usted aceptara un puesto gerencial en 3M, ¿qué competencias tendría que desarrollar para tener éxito?

capítulo 2



© Brand X Pictures/Jupiter Images

Enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Describir las tres ramas del enfoque tradicional de la administración: burocrático, científico y de proceso administrativo.
2. Explicar la aportación del enfoque conductual a la administración.
3. Describir cómo los administradores pueden utilizar las técnicas cuantitativas y el enfoque de sistemas para mejorar el desempeño de los empleados.
4. Explicar los dos componentes principales del enfoque de contingencias.
5. Explicar las repercusiones que la necesidad de una buena calidad tiene en las prácticas de administración.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración ....

Starbucks



© Ben Margot/AP Photo

Howard Schultz, presidente del consejo y principal estratega global de Starbucks, señaló que su principal desafío era atraer y administrar a trabajadores de todo el mundo. En su opinión, Starbucks podía contar con un sistema de administración de recursos humanos capaz de abatir costos, al tiempo que mantuviera una alta calidad. Es evidente que esto es justo lo que ha hecho. Desde que la empresa empezó a cotizar en la bolsa en 1992, sus acciones han aumentando más de 1,000 por ciento y sus ventas al menudeo ahora rebasan los 6,400 millones de dólares. Los productos de Starbucks pueden encontrarse en restaurantes, hoteles, oficinas y líneas aéreas; la empresa opera y ha concesionado más de 8,500 cafés en el mundo, en más de 30 países. Los planes de expansión de la empresa a largo plazo son crecer para tener 30,000 establecimientos en el mundo: 15,000 en Estados Unidos y 15,000 en el ámbito internacional.

El Centro de Apoyo de Starbucks, que se ubica en la oficina matriz de Starbucks Coffee Company con sede en Seattle, alberga a sus asociados que participan en una mezcla robusta de trabajo en equipo, que tiene un reto y una misión con sentido. La empresa aparece en la lista de la revista *Fortune* como una de las "100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos" y no es necesario decir que se trata de una firma que está creciendo a mayor velocidad en el mundo. Starbucks ha estado sirviendo café desde 1971.

La meta siguiente está entretejida en el enunciado de misión de la empresa: "Ofrecer un gran entorno de trabajo y tratarnos entre nosotros con respeto y dignidad". Sin embargo, se requiere de más que el enunciado de una empresa para motivar e inspirar a las personas. Por tanto, ¿qué hace una empresa joven que se está desarrollando en una senda de crecimiento agresivo para motivar a más de 96,700 personas e inspirar el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como el espíritu de equipo?

La *remuneración total* está compuesta por lo que Starbucks llama "una mezcla especial" de compensación, acciones, prestaciones, ahorros y privilegios de los asociados. Starbucks preparó estos innovadores programas para la vida laboral y personal con el propósito de fomentar una cultura organizacional de compromiso y una asociación de largo plazo. De hecho, Starbucks llama *asociados* a sus empleados. En razón de estos programas únicos, los costos de los servicios de salud de la empresa son un tanto bajos y ésta también registra poco ausentismo y uno de los índices de retención más altos del sector. Es más, los empleados cosechan los beneficios del éxito permanente de la empresa. El programa para la vida laboral y personal de Starbucks incluye servicios de acondicionamiento físico en el lugar, referencias y ayuda para estudios, el cuidado de infantes y personas mayores, una

Contenido del aprendizaje

línea telefónica para obtener información pertinente y la Conexión de Asociados, un programa que vincula a empleados que comparten intereses y aficiones.

La Fundación Starbucks es motor de esperanza, descubrimientos y oportunidades en aquellas comunidades donde trabaja con organizaciones nacionales sin fines de lucro, como Jumpsart y America SCORES. Los asociados (empleados) de los cafés Starbucks han desarrollado actividades a favor de la alfabetización a lo largo y ancho de Estados Unidos y, desde 1997, la fundación ha entregado más de 12 millones de dólares a organizaciones de beneficencia. La Fundación Starbucks se ha enfocado a mejorar la vida de los jóvenes apoyando programas de alfabetización para niños y familias.

Mientras la empresa sigue creciendo, Schultz y su equipo directivo no dejan de afrontar el desafío de los competidores locales, como Seattle's Best, Java City y los pequeños cafés locales. Uno de sus desafíos es decidir si la empresa también debería servir alimentos. Los artículos calientes para el desayuno se están vendiendo muy bien en algunos cafés de un plan piloto, ¿pero la empresa debería servir estos productos en todos sus establecimientos? En Estados Unidos, la empresa ahora es un minorista que graba discos compactos. En sus cafés, las barras de medios HearMusic de la empresa ofrecen a los clientes más de 200,000 canciones que pueden descargar en sus discos compactos. ¿Cómo afectará esto el crecimiento de Starbucks? Otro desafío que afronta es trasladar su punto de vista a otros países, como Francia y China, donde los clientes tienen conjuntos de valores distintos. Por ejemplo, a los franceses les gusta sentarse en pequeños cafés para beber un exprés, servido en taza de loza y no en un vaso de cartón. En Alemania, Francia y muchos otros países de Europa, Starbucks no ha podido crear un grupo de seguidores que adopten la marca. Las leyes locales y los aranceles de otros países europeos han llevado a Starbucks a trabajar con socios en empresas conjuntas, o joint ventures, para que operen sus establecimientos. Por ejemplo, en España se ha tenido que asociar con el Grupo Vips para poder obtener las buenas utilidades que ha tenido en Estados Unidos. En otras partes del mundo afronta retos diferentes. Por ejemplo, en Shanghai, el horario de trabajo empieza a las 8:00 a.m. y, por la noche, los establecimientos cierran temprano.[1]

Más información acerca de esta organización en www.starbucks.com.

¿Le gustaría trabajar en Starbucks? ¿Cuáles son las características positivas de trabajar en esa empresa? ¿La filosofía de la empresa para la administración del personal le parece atractiva? Éstas son algunas de las preguntas que aborda este capítulo.



Describir las tres ramas del enfoque tradicional de la administración: burocrático, científico y de proceso administrativo.

Enfoque tradicional

Hoy en día es común que alguien trabaje en una empresa global que tiene plantas repartidas por todo el mundo. En los pasados 10 años y fracción algunas empresas, como Starbucks, Citigroup, Procter & Gamble (P&G), Marriott y General Electric, han tenido la necesidad de que sus administradores trabajen a escala mundial. Ahora ellos dirigen a empleados que ven poco o casi nunca, y éstos tal vez sepan resolver mejor un problema que ellos mismos. Si bien es necesario contar con nuevos métodos para administrar al personal y seguir el ritmo actual de los cambios que registran las organizaciones y la tecnología, no se deben desechar las lecciones que nos ha enseñado la historia del pensamiento administrativo. Actualmente la administración refleja los conceptos, enfoques y experiencias que se han ido acumulando a lo largo de varias décadas.

La Guerra Civil terminó en 1885 y 30 años después Estados Unidos había surgido como nación eminentemente industrial. El tránsito de una sociedad agrícola a una urbana fue abrupto y para muchos estadounidenses significó una adaptación drástica. Para finales del siglo XIX, en el país había surgido el nuevo capitalismo corporativo, regido por una clase de profesionales muy próspera. Entonces, los capitanes de la industria realizaban fusiones y adquisiciones con toda libertad y se enfrascaban en competencias a muerte, al tiempo que creaban enormes monopolios en las

industrias del petróleo, carne, azúcar y tabaco. El gobierno federal no interfería en absoluto con estos monopolios. Así, la nueva tecnología surgida de las actividades bélicas mantenía la promesa de progreso y crecimiento, pero por otra parte, el rápido cambio social y la creciente desigualdad entre ricos y pobres provocaban inestabilidad y una creciente cantidad de conflictos.

En 1886 se presentaron varios puntos de quiebre importantes en la historia de las empresas y la administración. Henry R. Towne (1844-1924), ingeniero y cofundador de Yale Lock Company, presentó una ponencia titulada "El ingeniero como economista" ante la American Society of Mechanical Engineers (ASME). En ella proponía que la ASME creara una sección económica que actuara como cámara de compensación y foro para la "administración de los talleres" y la "contabilidad de los talleres". La primera abordaría temas como organización, responsabilidad, informes y "administración ejecutiva" de fundiciones, molinos y fábricas. La segunda abordaría temas como fundamentos del funcionamiento de los sistemas de tiempos y salarios, determinación y asignación de costos, métodos de teneduría de libros y contabilidad de la manufactura.

Otros hechos ocurridos en 1886 influyeron en el desarrollo del pensamiento y la práctica moderna de la administración. En la época de la historia cuando florecieron las empresas estadounidenses, los empleadores consideraban por lo general que los trabajadores eran una mercancía que se debía comprar al precio más bajo posible y mantener con un gasto mínimo. Por ende, en esos tiempos también hubo una enorme cantidad de movimientos obreros; por ejemplo, en 1886 hubo más de 600,000 trabajadores desempleados debido a huelgas y cierres de fábricas. El 4 de mayo del mismo año, un grupo de dirigentes sindicales encabezó una manifestación en la plaza Haymarket de Chicago para exigir una jornada laboral de ocho horas. Durante la misma alguien lanzó una bomba que mató a siete personas. El asunto de Haymarket significó un retroceso para el movimiento obrero, porque mucha gente comenzó a asociar el sindicalismo con la anarquía. Richard T. Ely, en su estudio sobre la historia del movimiento obrero en 1886, *The Labor Movement in America*, planteó un enfoque menos radical de las relaciones obrero-patronales. Ely recomendaba a los obreros que trabajaran atenidos al sistema económico y político existente. Un sindicato que siguió el consejo de Ely fue la American Federation of Labor (AFL), constituida por Samuel Gompers y Adolph Strasser en 1886. La AFL era un sindicato conservador, "de corte práctico", que evitaba la política y el sindicalismo industrial y que organizó a los trabajadores capacitados por gremios (carpinteros, plomeros, albañiles y otros oficios). La AFL, como otros de los primeros sindicatos, protegía a sus afiliados contra prácticas injustas de la gerencia. La meta de Gompers era incrementar el poder de negociación de los trabajadores dentro del marco capitalista existente. Bajo su mando, la AFL dominó el panorama laboral de Estados Unidos durante cerca de medio siglo.

En 1886 Chicago también fue la cuna de un negocio de pedidos por correo que aspiraba a ser empresa y se llamaba Sears, Roebuck and Company. Desde sus inicios, esta empresa fundada por Richard W. Sears, que era jefe de una estación de ferrocarril y vendía relojes a los campesinos de su zona, fue característica del sistema de distribución en masa que fomentó el crecimiento económico del país. Por primera vez los bienes finos de precio asequible estaban al alcance de consumidores rurales y urbanos. También en 1886 se sirvió la primera Coca-Cola en Atlanta. Este hecho que pasó casi inadvertido fue el origen de una empresa que se convertiría a la postre en una enorme corporación multinacional. Otras empresas que iniciaron en 1886 y siguen operando en la actualidad son Avon Products, la revista *Cosmopolitan*, Johnson & Johnson, Munsingwear y Westinghouse. Así, 1886 fue el año que marcó el origen de varias empresas conocidas de gran escala, del pensamiento y la práctica moderna de la administración y de los principales sindicatos obreros.

¿Por qué estamos mencionando hechos del pasado en un libro que presenta conceptos de administración moderna? Una razón que explica lo anterior es que varios de los conceptos y prácticas que se establecieron en los primeros días de la administración se siguen utilizando en la actualidad. Muchas de las normas y reglamentos que encontramos en las organizaciones de hoy en un principio fueron formulados para proteger a los administradores contra presiones indebidas para favorecer a ciertos grupos de personas. Hoy en día FedEx, Wal-Mart y Amazon.com, por nombrar a algunas empresas, utilizan normas y reglamentos por esa misma razón. Otra razón es que el pasado nos enseña mucho porque permite identificar los conceptos y prácticas que han



© RubberBall Productions/Jupiter Images

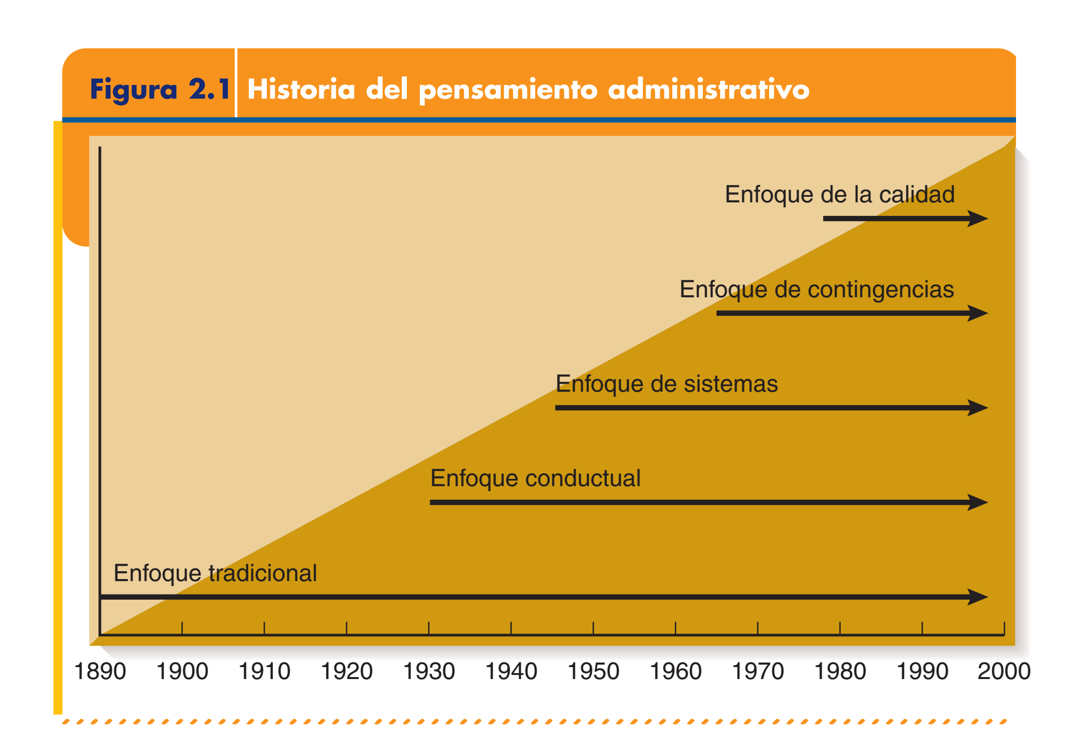
El análisis de las estrategias gerenciales de las empresas, con los éxitos y fracasos que han tenido en el pasado, ofrece información para manejarlas en el presente y el futuro.

tenido éxito y aquellas que ya no son efectivas. El reconocimiento de que los empleados entran a trabajar a las organizaciones por razones económicas y sociales ha llevado a muchas de ellas, como Toyota, Dell y Southwest Airlines, a recurrir a los equipos para resolver problemas y a basar la remuneración de sus empleados en los resultados del equipo. Una tercera razón es que la historia ofrece una muestra de los tipos de problemas con los que han lidiado los administradores desde hace mucho tiempo en busca de soluciones. Muchos de ellos, como el estado de ánimo, el alto ausentismo y la mala calidad siguen existiendo en muchas organizaciones y asolando a los administradores. No obstante, con las enseñanzas del pasado, las empresas pueden evitar muchos de estos problemas.

El análisis del pasado subraya también el hecho de que la administración profesional es más bien reciente. Antes, en las sociedades preindustriales, hombres y mujeres trabajaban siguiendo el ritmo del sol, las estaciones y la demanda de lo que producían. Las comunidades pequeñas propiciaban las relaciones personales, muchas veces familiares, entre empleadores y empleados. El crecimiento exponencial de la industria urbana, y del sistema de fábricas en particular, cambió el rostro del centro de trabajo para siempre. Los trabajadores que vivían en las ciudades tuvieron que adaptarse a la estructura y a las reglas formales de la fábrica y trabajar varias horas para empleadores que jamás vieron. En su mayoría, los trabajadores tenían pocos estudios y necesitaban gran cantidad de educación oral y capacitación práctica en tareas que desconocían.

El surgimiento de las empresas comerciales de gran tamaño planteó problemas e impuso pruebas que antes sólo se habían aplicado a los gobiernos. Las empresas debían tener el equivalente de los líderes del gobierno (administradores) para contratar y capacitar a los empleados y, a continuación, para dirigirles y motivarles. También era necesario tener administradores para que prepararan planes y diseñaran unidades de trabajo y, al mismo tiempo, generaran una utilidad, ¡cosa jamás requerida de los gobiernos! En este capítulo se reseñará de forma breve la evolución que han registrado los enfoques de la administración a partir de 1886 para satisfacer estas necesidades.

En el siglo pasado los teóricos plantearon numerosas respuestas a la misma interrogante básica de la administración: ¿Cuál es la mejor manera de administrar una organización? Seguimos estudiando estas respuestas porque se siguen aplicando al quehacer del administrador. En las secciones siguientes se explicarán los cinco enfoques de la administración más aceptados y que han evolucionado más o menos desde 1886: el tradicional (o clásico), el conductual, el de sistemas, el de contingencias y el de la calidad. Estos enfoques parten de diferentes supuestos respecto al comportamiento que observan las personas en las organizaciones, las metas centrales de una organización, las clases de problemas que afrontan y los métodos que deberían emplear para resolverlos. La figura 2.1 muestra cuándo surgió y comenzó a adquirir popularidad cada uno de los enfoques. Podrá observar que los enfoques siguen influyendo en el pensamiento de los administradores. De hecho, una fuente importante de disensión entre los administradores de la actualidad es la importancia que se debe conceder a cada uno de ellos. Por ende, un objetivo central de este capítulo es mostrarle no sólo cómo cada uno de ellos ha contribuido a la evolución histórica del pensamiento administrativo moderno, sino también cómo se pueden emplear con efectividad en distintas circunstancias presentes y futuras.



El enfoque más antiguo de la administración, y tal vez el más aceptado, es el enfoque tradicional o clásico *que es el que hace hincapié en una mejor manera de administrar en razón de que se siguen ciertas fórmulas*. Se divide en tres ramas básicas: administración burocrática, administración científica y proceso administrativo. Las tres surgieron más o menos en la misma época, finales de la década de 1890 y principios de la de 1900, cuando los ingenieros estaban tratando de lograr que las organizaciones funcionaran como máquinas bien lubricadas. Los fundadores de estas tres ramas provenían de Alemania, Estados Unidos y Francia, respectivamente.

Administración burocrática

La administración burocrática *se refiere al uso de reglas, jerarquía establecida, una clara división del trabajo y procedimientos detallados*. Max Weber (1864-1920), sociólogo alemán, es la persona más estrechamente vinculada a la administración burocrática, así llamada porque Weber fundó su trabajo en estudios de la burocracia del gobierno alemán. Aun cuando Weber fue uno de los primeros teóricos que abordara los problemas de las organizaciones, no fue muy reconocido por los administradores y estudiosos de Estados Unidos, hasta que su obra fue traducida al inglés en 1947. Su interés principal eran los cuestiones sociales y económicas generales que afrontaba la sociedad y sus escritos sobre la burocracia sólo representan una parte de todo lo que contribuyó a la teoría social.[2]

La administración burocrática es como un plano de la forma en que debería operar una organización. Enuncia siete características deseables: un sistema de reglas formal, impersonalidad, división del trabajo, estructura jerárquica, estructura de autoridad detallada, compromiso de la carrera para toda la vida y racionalidad. Estas características juntas representan un método formal un tanto rígido para la administración. Analicemos el método, dejando de lado, por el momento, todas las connotaciones negativas que la palabra *burocracia* tiene en la actualidad y concentrándonos, en cambio, en las fortalezas, consistencia y previsibilidad del sistema.

Reglas. Las reglas, *como directrices formales del comportamiento de los empleados en su trabajo*, sirven para establecer la disciplina que una organización necesita para poder alcanzar sus metas. El respeto a las reglas garantiza la uniformidad de los procesos y las operaciones y contribuye a mantener la estabilidad de la organización, independientemente de los deseos personales de los administradores o los empleados en lo individual.

Administración al instante

"Cada puesto cuenta con un manual de políticas que detalla las reglas que debe respetar esa persona para ser eficiente. Se indica a los repartidores que se dirijan a la puerta del cliente con un paso firme de un metro por segundo, llevando el paquete en la mano derecha y el block de recibos en la izquierda. Deben tocar a la puerta con los nudillos para no perder valiosos segundos buscando el timbre".

Michael Eskew, presidente y director general de UPS

Impersonal. Impersonal *significa que los empleados son evaluados aplicando reglas y datos objetivos, como ventas o unidades producidas*. Si bien la palabra impersonal también tiene connotaciones negativas, Weber pensaba que este enfoque garantizaba la equidad para todos los empleados; un superior que actúa de forma impersonal no permite que consideraciones personales o emocionales subjetivas distorsionen las evaluaciones de los subordinados.

División del trabajo. La división del trabajo *se refiere a dividir las actividades en puestos especializados*. Permite a la organización emplear los recursos de personal y de capacitación laboral con eficiencia. Los gerentes y empleados reciben asignaciones y cumplen con obligaciones basadas en la especialización y la experiencia personal. Los empleados no calificados reciben asignaciones de tareas que son un tanto fáciles de aprender y desempeñar. Por ejemplo, la rotación de empleados en restaurantes de comida rápida, como McDonald's y Wendy's, es superior a 150 por ciento al año. Dada la estrecha división del trabajo, la mayor parte de los trabajos de los establecimientos de comida rápida se pueden aprender con rapidez y sólo requieren de trabajadores no calificados. Por lo mismo, la alta rotación de empleados en esta clase de negocios no crearía problemas graves en los servicios.

Estructura jerárquica. Kerr-McGee, una empresa con sede en Oklahoma, con un valor de 5,500 millones de dólares y que se dedica a la exploración y producción de petróleo y gas, utiliza una estructura jerárquica piramidal, como lo muestra la figura 2.2.[3] Una estructura jerárquica *clasifica los puestos con base en la cantidad de autoridad (el derecho a decidir) de cada uno de ellos*. Por lo habitual, la autoridad se incrementa con cada nivel superior hasta llegar a la cima de la jerarquía. Las personas que ocupan puestos en un nivel inferior están sujetas al control y dirección de las que ocupan puestos en un nivel superior. En Kerr-McGee, diversos directores de operaciones en Estados Unidos, Reino Unido, Lejano Oriente y el Golfo de México dependen del vicepresidente general y del jefe de operaciones. Si se presenta un problema en su planta química en Australia Occidental, el presidente sabe con quién comunicarse. Según Weber, una jerarquía bien definida ayuda a controlar el comportamiento de los empleados porque establece con claridad el punto exacto en el que se ubica cada uno de ellos en relación con todos los demás de la organización.

Estructura de autoridad. Un sistema que se basa en reglas, supervisión impersonal, división del trabajo y estructura jerárquica está vinculado a una estructura de autoridad. La estructura de autoridad *se refiere a quién tiene el derecho a tomar decisiones*. La autoridad cambia en los diferentes niveles de la organización. En Kerr-McGee, el director de finanzas puede tomar decisiones de invertir en planta y equipo que el tesorero no puede tomar.

Weber identificó tres clases de estructuras de autoridad: tradicional, carismática y jurídico-racional.

- La autoridad tradicional *se basa en las costumbres, ascendencia, género, orden de nacimiento y cosas similares*. El derecho divino de los reyes y la influencia mágica de los médicos brujos tribales son ejemplos de autoridad.
- La autoridad carismática *salta a la vista cuando los subordinados dejan a un lado su propio juicio y de forma voluntaria cumplen con un líder, porque perciben que éste tiene cualidades o capacidades personales especiales*. Los líderes carismáticos (por ejemplo Gandhi, Golda Meir y Martin Luther King, Jr.) con frecuencia encabezan movimientos políticos, sociales y religiosos. Asimismo, los líderes empresariales rara vez dependen sólo de la autoridad carismática, pero algunos de ellos, como Jeffrey Swartz, presidente de Timberland, y Oprah Winfrey, presidenta de Harpo, han utilizado su carisma para influir y motivar a otros.
- La autoridad jurídico-racional *se refiere al uso de las leyes y las normas establecidas, las cuales son aplicadas de manera uniforme*. Las personas obedecen a un superior en razón del puesto que ocupa dentro de la jerarquía de la organización. Esta autoridad depende de que los empleados acepten las reglas de la organización.

Compromiso de carrera para toda la vida. En un sistema de administración burocrático, se considera que el empleo es un compromiso de carrera para toda la vida; *es decir, tanto el empleado como la organización consideran que tienen un compromiso el uno con el otro a lo largo de la vida laboral*

Figura 2.2 **Estructura jerárquica de Kerr-McGee**

- Presidente y director general
  - Director de finanzas
    - Tesorero
    - Contralor
      - Análisis y planeación financiera
  - Asesoría general y secretario corporativo
    - Asesor delegado y secretario asistente
  - Director de operaciones
    - Director de operaciones Estados Unidos
    - Director de operaciones Reino Unido
      - Gerente de planta
        - Gerente de primera línea
        - Control de calidad
      - Gerente de planta
    - Director Golfo de México
    - Director Lejano Oriente
  - Recursos humanos
  - Director de información
    - Contacto con medios
  - Servicios compartidos

Fuente: www.kerr-mcgee.com (junio de 2006).

del primero. Por tradición, las organizaciones asiáticas como NEC, Samsung y Toyota, han contratado a trabajadores clave con la expectativa, de las dos partes, de que están celebrando un contrato de empleo permanente. En general, el compromiso de carrera para toda la vida significa que la seguridad en el empleo está garantizada, siempre y cuando el empleado cuente con las calificaciones técnicas necesarias y un desempeño satisfactorio. Los requisitos para el ingreso, como el grado de estudios y la experiencia, garantizan que la contratación se base en las calificaciones y no en las conexiones. La organización emplea la seguridad en el empleo, la antigüedad, los incrementos salariales paso por paso y las pensiones para garantizar que los empleados cumplan de forma satisfactoria con las obligaciones que se les asignan. Una promoción es concedida a un empleado cuando demuestra las competencias que requiere manejar las exigencias del siguiente puesto superior. Se supone que la experiencia está en estricta relación con el nivel de la organización. Las decisiones de contratación y promociones de los gerentes que trabajan en organizaciones burocráticas, como el servicio civil de carrera, con frecuencia dependen de los resultados de exámenes escritos y físicos, la cantidad de estudios formales y las experiencias de empleos anteriores.

Racionalidad. Racionalidad *significa utilizar los medios más eficientes disponibles para alcanzar una meta*. En un sistema de administración burocrático, los gerentes operan de forma lógica y "científica", y todas sus decisiones están dirigidas a la consecución de las metas de la organización. Así, las actividades dirigidas a las metas permiten que la organización utilice sus recursos humanos y financieros con eficiencia. Además, la racionalidad permite que las metas generales de la organización sean divididas en metas más específicas para cada una de sus partes.

Clasificación de las organizaciones por su orientación burocrática. Se pueden utilizar siete características de la administración burocrática para clasificar a las organizaciones, con base en la baja o alta orientación burocrática que tengan. Como muestra la figura 2.3, las dependencias del gobierno (por ejemplo, el Servicio de Administración Tributaria) y algunas otras (como McDonald's, Registro Estatal de Vehículos Automotores) se clasifican entre las que tienen alta estructura burocrática. Algunas empresas creativas e innovadoras (por ejemplo, DreamWorks y MP3) están entre las que tienen baja. No obstante, estas clasificaciones deben interpretarse con cautela, porque las diferencias dentro de las organizaciones dificultan la posibilidad de una medición exacta. Una organización puede ser muy burocrática en la división del trabajo, pero poco burocrática en cuanto al uso de reglas. En otra organización estos niveles podrían ser al revés. ¿La burocracia en las organizaciones es toda igual? Nadie lo puede afirmar con certeza. Es más, el grado de burocracia dentro de una organización puede variar de forma considerable entre departamentos y divisiones. Por ejemplo, Sony queda ubicada en medio del espectro burocrático, pero sus plantas de manufactura, que fabrican electrodomésticos estándar (por ejemplo televisores, radios, relojes y cámaras digitales) tienden a ser más burocráticas que sus departamentos de investigación y desarrollo, cuya creatividad quedaría sofocada si hubiera demasiadas reglas.

Figura 2.3 Continuo burocrático

BAJA estructura burocrática	MEDIA estructura burocrática	ALTA estructura burocrática
DreamWorks	Sony	Servicio de Administración Tributaria
MP3	PepsiCo	Registro Estatal de Vehículos Automotores
R&D Thinktank	7-11	McDonald's

Beneficios de la burocracia. Los beneficios que se esperan de la administración burocrática son eficiencia y consistencia. Una burocracia funciona mejor cuando deben desempeñarse numerosas tareas de rutina. Así, los empleados de niveles más bajos podrán manejar el grueso del trabajo con sólo seguir las reglas y los procedimientos. Los frutos de su trabajo deben ser de calidad estándar (alta) y producidos al ritmo necesario para alcanzar las metas de la organización. El recuadro Competencia para la planeación y gestión que se presenta a continuación menciona a Pulte Homes y es un magnífico ejemplo de cómo la burocracia puede llevar a una construcción de viviendas eficientes. En Estados Unidos, los 10 constructores de vivienda más grandes controlan tan sólo alrededor de 20 por ciento de este sector, que tiene un valor de 375,000 millones de dólares. Se trata de un sector dominado por más de 70,000 pequeños constructores locales, cada uno de los cuales construye un promedio de cinco viviendas al año. No obstante, la meta de Pulte es ser eficiente.[4]



Una vivienda pública en obra.

Competencia para la planeación y gestión

Pulte Homes

Richard Dugas, presidente de Pulte Homes, ha aplicado muchos de los elementos básicos de una burocracia para convertir a su empresa en una que vende 12,000 millones de dólares. Pulte edifica 100 viviendas al día en 54 mercados metropolitanos de 28 estados de la Unión Americana. Directivos de PepsiCo, Clorox, Disney, Wal-Mart y otras empresas de productos de consumo fueron contratados para que ayudaran al crecimiento de la empresa de Dugas. Estos administradores dirigieron a los empleados de marketing y ventas de Pulte a lo largo de un proceso detallado de investigación de mercados, muy parecido al de PepsiCo cuando dividió a los bebedores de Pepsi y Mountain Dew. Con ayuda de un proceso de decisión racional, segmentaron el mercado de la vivienda en 11 categorías, desde las personas que compraban casa por primera vez (entre 20 y 30 años) y los dueños de una casa, pero que querían otra para mejorar (entre 40 y 50 años) hasta los que volvían a empezar (padres solos que ingresaban al mercado) y los adultos retirados en activo, es decir, la generación del *baby boom* que estaba comenzando a jubilarse (de 55 años en adelante). Esta segmentación tan detallada ahora es el motor de todas las decisiones relativas a la ubicación. Más de 200 personas del departamento de adquisición de terrenos recorren los estados, ciudades y pequeños barrios para estudiar a sus clientes meta. Este equipo realiza también estudios demográficos generales respecto a lo que cada segmento desea, por ejemplo, casas que estén cerca de parques para poder salir a caminar o a un par de horas en automóvil de una zona metropolitana grande, instalaciones médicas, recreación y demás. Los entrevistadores plantean a los clientes preguntas estandarizadas para entender más a fondo sus decisiones de compra de vivienda.

Pulte también utilizó su amplia base de datos para reducir los costos innecesarios y la complejidad de la administración de su cadena de suministro. Por ejemplo, descubrió que 80 por ciento de las personas que compran casa terminan eligiendo los mismos acabados, pisos, alfombras, muebles de baño y otras opciones. No obstante, la empresa ofrecía la posibilidad de elegir de entre 356 modelos de excusados de seis fabricantes, compraba ventanas a más de 17 proveedores y ofrecía a los clientes más de 2,000 planos de piso. El año pasado Dugas contrató a un exdirectivo de Wal-Mart, especialista en cadenas de suministro, para que redujera el número de proveedores y los costos. Por ende, Pulte ha reducido el número de opciones de los planos de piso a menos de 1,200 y ha empezado a estandarizar las opciones en cada uno de los segmentos de compradores de vivienda. Todas las casas emplean clavos, concreto, madera y demás material, adquirido a los proveedores autorizados que aparecen en una lista.

Más información acerca de esta organización en www.pulte.com.

Costos de la burocracia. Los mismos aspectos de la administración burocrática que pueden incrementar la eficiencia de una organización pueden llevar a una gran ineficiencia en otra. Los directivos de Brunswick, Zazzle, Embraer, y otras organizaciones dicen que el orden de una burocracia a menudo conduce a ineficiencias que las empresas que operan en el turbulento entorno de hoy no pueden tolerar. A continuación se presentan cinco inconvenientes, por lo general inesperados, de la administración burocrática.

1. **Reglas rígidas y números rojos**. Empleados y clientes de muchas organizaciones con frecuencia se quejan de una rígida adhesión a reglas y rutinas, simplemente porque así son las cosas. Este sistema deja poco espacio para la libertad y creatividad individuales. Esta rigidez puede propiciar escasa motivación, empleados atrincherados en su "carrera", alta rotación de los mejores empleados y trabajo descuidado. Se puede desperdiciar una cantidad significativa de tiempo y dinero.
2. **Protección de la autoridad.** En una organización burocrática, los gerentes quizá pasen por alto cuestiones de productividad de los empleados, al tiempo que protegen y amplían su propia autoridad. Caterpillar atacó el problema de frente. La gerencia pensaba que la empresa no se podía dar el lujo de tener un laberinto de personas que le cargaban la responsabilidad a otro, por lo cual cambió su sistema para concentrarse en la satisfacción del cliente. Los empleados utilizan sus computadoras personales para intercambiar información esencial y determinar con precisión qué clase de motor quiere el cliente. Un sistema de monorriel controlado por computadora y robots lleva a los empleados el motor, las partes y la información generada por la computadora respecto a qué deben hacer. Este sistema requiere 29 por ciento menos de personas que el anterior. Los empleados trabajan en los motores a su propio ritmo y hasta que se sienten satisfechos de que su trabajo ha quedado debidamente terminado.[5]
3. **Toma de decisiones lenta.** Las organizaciones grandes y complejas dependen mucho de las decisiones oportunas. No obstante, en una organización muy burocrática la adhesión a las reglas y procedimientos podría tener precedencia sobre la toma de decisiones oportuna y efectiva. Cuando esto ocurre, las reglas adquieren vida propia. La formalidad y los rituales demoran las decisiones en todos los niveles, las cuales no se tomarán mientras no hayan concluido todos los trámites, satisfecho la insistencia en los mezquinos privilegios de poder y estatus y reducido al mínimo toda posibilidad de ser culpado por errores de juicio.
4. **Incompatibilidad con la tecnología cambiante.** El avance de la tecnología podría provocar que la administración burocrática sea inadecuada. Gerardo González, director de operaciones de Dolex Dollar Express, piensa que los puestos estrechamente definidos con base en normas y reglamentos generan escasa confianza y llevan a compartir poca información.[6] La tecnología cambia con rapidez y los empleados deben ser capaces de dirigirse a la persona que cuenta con la información que necesitan para desempeñar su trabajo.
5. **Incompatibilidad con los valores de los empleados.** Cada vez hay más personas que son contratadas por organizaciones burocráticas para que ocupen puestos importantes para la toma de decisiones. Algunos de los valores de estos trabajadores son desarrollar un trabajo desafiante, atender a los clientes y compradores y encontrar soluciones innovadoras para los problemas. Estos valores con frecuencia son incompatibles con la eficiencia, el orden y la consistencia que necesita una burocracia. La autoridad burocrática guarda relación con el puesto que se ocupa en la jerarquía, pero la mayoría de los profesionales piensa que la autoridad se deriva de la competencia personal y el conocimiento técnico. Cynthia Bland-Baker, vicepresidenta de finanzas de la Zona Occidente de Marriott International, dice que tiene que depender más del profesionalismo y el compromiso de su gente que de las normas y reglamentos. Marriott ha creado un sistema de evaluación del desempeño que permite que los miembros del equipo, compañeros y clientes evalúen el trabajo de otros empleados. La empresa tiene que hacer esto porque un administrador tal vez no sepa lo bastante como para evaluar las aportaciones de una persona particular.

Conocimientos aportados por la administración burocrática. Como muestra el caso de Pulte Homes, las organizaciones burocráticas no siempre son ineficientes o poco rentables.

De hecho, la administración burocrática sigue utilizándose mucho y con éxito. Este enfoque es más efectivo cuando: 1) deben procesarse grandes cantidades de información estándar y se ha encontrado un método de procesamiento eficiente (como en las compañías de tarjetas de crédito y de seguros, el Servicio de Administración Tributaria y los tribunales de tránsito); 2) se conocen las necesidades del cliente y es poco probable que éstas cambien (como el registro de conductores de la mayoría de los estados); 3) la tecnología es rutinaria y estable, de modo que es posible enseñar con rapidez y facilidad a los empleados cómo operar las máquinas (como en Taco Bell y en las casetas de peaje), y 4) la organización tiene que coordinar las actividades de numerosos empleados a efecto de ofrecer un servicio o producto estandarizado al cliente (como el Servicio de Administración Tributaria y el Servicio Postal de Estados Unidos).

Administración científica

A medida que las empresas de manufactura fueron creciendo y tornándose más complejas a finales del siglo XIX, no todos los administradores pudieron seguir implicados de forma directa en la producción. Muchos de ellos empezaron a dedicar más tiempo a las actividades de planeación, programación y contratación de personal. Además, tenían la presión de mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías. Como resultado, surgió la necesidad de especialistas en operaciones que pudieran resolver problemas de personal y productividad que, en caso de no ser abordados, amenazarían la eficiencia de las operaciones.

Frederick W. Taylor. Así estaba el escenario para que Frederick Winslow Taylor (1856-1915) realizara su trabajo sobre la administración científica.[7] La administración científica *es una filosofía y un conjunto de prácticas administrativas que se basan en el hecho y la observación, y no en lo que se dice ni en las adivinanzas.* Microsoft, Kodak, Mattel y otros fabricantes emplean la administración científica en sus plantas para incrementar su eficiencia, pero también la emplean organizaciones de servicios como FedEx, Southwest Airlines y CIBC Oppenheimer.

Taylor, ingeniero mecánico nacido en Estados Unidos, inició su carrera como capataz en Midvale Steel Company de Philadelphia. Él creía que, al final de cuentas, el incremento de la productividad dependía de que se encontrara la manera de utilizar técnicas objetivas y científicas para conseguir que los trabajadores fueran más eficientes. Por ejemplo, cuando Taylor trabajó como consultor de Bethlehem Steel hizo una ciencia del acto de palear. Con base en la observación y experimentación inició un programa que ajustaba a los trabajadores con el tamaño de las palas, materiales y demás para cada puesto. Al término del tercer año, su programa había reducido el número de paleadores necesarios de 600 a 140, mientras que el número promedio de toneladas paleadas por trabajador al día había aumentado de 16 a 50. Los ingresos de los trabajadores también habían aumentado de 1.15 a 1.88 dólares al día.

Taylor utilizó estudios de tiempos y movimientos para analizar los flujos del trabajo, las técnicas de supervisión y la fatiga de los trabajadores. Un estudio de tiempos y movimientos *implica identificar y medir los movimientos físicos de un trabajador cuando desempeña una tarea y, a continuación, analizar los resultados.* Se eliminan los movimientos que demoran la producción. Una meta del estudio de tiempos y movimientos es hacer que un trabajo sea sumamente rutinario y eficiente. Al evitar que se desperdicie esfuerzo físico y definir una secuencia exacta de actividades se reduce la cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo que se necesita para fabricar un producto. Taylor estaba convencido de que asignar a los trabajadores para desempeñar tareas rutinarias que no requerían que tomaran decisiones podía incrementar la eficiencia. Las metas de desempeño expresadas en términos cuantitativos (es decir, el número de



Henry Ford posa en su primer automóvil. El éxito de Ford con la línea de montaje del Modelo T es un ejemplo que valida la administración científica.

unidades producidas por turno) atacaba un problema que había comenzado a molestar a los administradores: cómo juzgar si un empleado había cumplido o no con el trabajo correspondiente a su jornada. En 1914, cuando Ford aplicó los conceptos de Taylor para armar su Modelo T, redujo el tiempo para ensamblarlo de 13 horas a menos de 90 minutos.

Los partidarios de la administración científica hacen hincapié en la especialización. Piensan que la experiencia es la única fuente de autoridad y que un solo supervisor no puede ser experto en todas las tareas que supervisa. Por tanto, el campo de especialización particular de cada capataz se debe convertir en un área de autoridad. Esta solución se conoce como supervisión funcional; *es decir*, *una división del trabajo que asignaba a ocho capataces a cada área de trabajo*. Cuatro de ellos manejaban la planeación, la programación de la producción, los estudios de tiempos y movimientos y la disciplina. Los otros cuatro se encargaban del mantenimiento de la maquinaria, velocidad de las máquinas, alimentación de material a las máquinas y la producción en el taller de la planta.

¿Qué motiva a los empleados para que trabajen a toda su capacidad? Taylor pensaba que el dinero era la respuesta, pues era partidario del sistema individual a destajo como base de la remuneración. Si los trabajadores cumplían con un parámetro de producción estándar, entonces se les pagaba una tasa salarial estándar. Los trabajadores que producían por encima del parámetro percibían una tasa salarial más alta por todas las piezas que producían, y no sólo por aquellas que excedían el parámetro. Taylor suponía que los trabajadores serían racionales en términos económicos; es decir, acatarían las órdenes de la gerencia para producir más en respuesta a los incentivos económicos que les permitirían ganar más dinero. Argumentaba que los administradores debían emplear los incentivos económicos, sólo si estaban convencidos de que los incrementos en la productividad compensarían con creces los ingresos más altos que percibirían los empleados. Los sindicatos se oponían de manera decidida a las técnicas de la administración científica, porque pensaban que la gerencia abusaría de su poder para establecer parámetros y cifras a destajo demasiado altas.

Los Gilbreth. Frank (1868-1924) y Lillian (1878-1972) Gilbreth fueron marido y mujer y formaban una extraña pareja de ingenieros que realizó importantes aportaciones a la administración científica. Frank utilizó un novedoso instrumento revolucionario (el cinematógrafo) para estudiar los movimientos de los trabajadores. Por ejemplo, identificó 18 movimientos individuales que emplea un trabajador para colocar ladrillos. Al modificar este proceso redujo los 18 movimientos a cinco, incrementando la productividad general del trabajador a más de 200 por ciento. Muchos de los ingenieros industriales de la actualidad han combinado los métodos de Frank Gilbreth con los de Taylor para rediseñar los puestos con objeto de incrementar la eficiencia.[8]

Lillian Gilbreth, cuando quedó viuda, prosiguió con el trabajo de Frank y crió a sus 12 hijos. Interesada sobre todo en el lado humano de la ingeniería industrial, planteó la idea de que los trabajadores debían tener jornadas estándar, descansos programados y periodos normales para comer. Su trabajo influyó en el Congreso de Estados Unidos para que aprobara las leyes del trabajo de menores y estableciera reglas para proteger a los trabajadores contra las condiciones de trabajo inseguras.

Henry Gantt. Henry Gantt (1861-1919), socio de Taylor, se concentró en los sistemas de “control” para programar la producción. Sus gráficas siguen siendo muy utilizadas para planear líneas de tiempo de proyectos y han sido adaptadas a aplicaciones de cómputo para la programación. La gráfica de Gantt *es un plan visual y un informe de avance*. Identifica diversas etapas del trabajo que se debe realizar para terminar un proyecto, establece un límite de tiempo para cada etapa y documenta las etapas terminadas. Gantt estableció también sistemas de cuotas y bonos para los trabajadores que superaban sus cuotas.[9]

Enseñanzas de la administración científica. Taylor y otros de los primeros que proponen la administración científica aplaudirían las actividades de KFC, Honda, Canon, Intel y otras organizaciones que han aplicado sus conceptos con éxito. Por ejemplo, por medio de estudios de tiempos y movimientos, KFC encontró que los empleados tardaban cerca de dos minutos para preparar la orden de un cliente. Para mejorar su desempeño instruyó a los empleados que se dirigieran al cliente dentro de los tres segundos posteriores a su llegada a la

ventanilla de acceso de automóviles, tomaran la orden en un periodo de 60 segundos y llegaran a un tiempo promedio de servicio de 90. Para lograr estos objetivos, KFC diseñó estaciones de trabajo para los empleados, de modo que no tuvieran que dar más de dos pasos para tomar lo que necesitaban, que no tuvieran que cargar nada y que, desde anaqueles asequibles, pudieran jalar hacia abajo servilletas, pajillas y otros artículos que necesitaban para preparar la orden. Cientos de empresas más han empleado los principios de Taylor para mejorar la selección de empleados y los procesos de capacitación y para buscar la mejor manera de desempeñar cada tarea.

Por desgracia, la mayoría de quienes proponen la administración científica malinterpretaron el lado humano del trabajo. Cuando Frederick Taylor y Frank Gilbreth formularon sus principios y métodos, pensaron que los trabajadores se sentían motivados sobre todo por un deseo de ganar más dinero para satisfacer sus necesidades económicas y físicas. No reconocieron que los trabajadores también tienen necesidades sociales y que las condiciones laborales y la satisfacción en el trabajo a menudo son tan importantes como el dinero, por no decir que más. Por ejemplo, los trabajadores han declarado huelgas para protestar por las condiciones laborales, acelerar una línea de montaje o acoso por parte de la gerencia, a pesar de que estuviera instituido un sistema de incentivos económicos justos. Hoy día los administradores no pueden suponer que los trabajadores tan sólo se interesan en salarios más altos. La división de su trabajo en las tareas más simples y el establecimiento de reglas claras para desempeñarlas no siempre llevará a un producto de calidad, buen ánimo y una organización efectiva. Los empleados de la actualidad con frecuencia quieren participar en las decisiones que afectan su desempeño y quizá quieran ser independientes y ocupar puestos que les proporcionen satisfacción personal.[10]

Administración al instante

"Walgreens no deja de esforzarse por reducir los costos. Fue pionera en la aplicación de comunicaciones satelitales y tecnología de cómputo y las vinculó para incrementar la eficiencia de sus establecimientos. Al emplear conceptos administrativos comprobados, cada una de sus 6,100 tiendas es capaz de procesar alrededor de 280 recetas al día y, en cada una, ganarle a Wal-Mart por una diferencia de 27 centavos y a CVS por una de 94".

David Berbauer, presidente de Walgreens

Proceso administrativo

El proceso administrativo *se concentra en el administrador y en las funciones básicas de la administración.* Recuerde que en el capítulo 1 se estudiaron las funciones administrativas básicas: planeación, organización, control y dirección. El enfoque del proceso administrativo surgió a principios del siglo xx y se identifica muy de cerca con Henri Fayol (1841-1925), un industrial francés, quien atribuía su éxito como administrador a los métodos que empleaba, más que a sus cualidades personales. Era de la opinión que, para tener éxito, los administradores sólo tenían que entender las funciones administrativas básicas y aplicarles ciertos principios. Fue el primero en agrupar las funciones de los administradores de esta manera.[11]

A diferencia de otros tradicionalistas, Fayol hacía hincapié en la estructura y los procesos formales, porque creía que son necesarios para el debido desempeño de todas las tareas importantes. En pocas palabras, para que las personas puedan trabajar juntas de forma correcta, requieren contar con una definición clara de lo que están tratando de lograr y de cómo sus tareas contribuirán a alcanzar las metas de la organización.

Los administradores siguen utilizando muchos de los principios de Fayol del proceso administrativo. Por ejemplo, el principio de la unidad de mando *dice que un empleado debe reportar sólo a un administrador o gerente.* El objeto de este principio era evitar que una persona recibiera expectativas de trabajo encontradas de dos personas diferentes. En Chapparal Steel, el superintendente de mantenimiento recibe instrucciones del gerente de planta, el ingeniero en jefe y el gerente de producción, infringiendo el principio de unidad de mando. No obstante, el superintendente de mantenimiento tiene la atribución de establecer las prioridades del mantenimiento de la planta. Esto ilustra el principio de autoridad *que dice que los administradores tienen el derecho de girar órdenes para que se hagan las cosas.*

Enseñanzas del enfoque tradicional

Las tres ramas (burocrática, científica y de proceso administrativo) tradicionales de la administración siguen teniendo sus seguidores, con frecuencia se escribe de ellas y siguen aplicándose con efectividad. La tabla 2.1 presenta los puntos explicados.

Tabla 2.1 **Características de la administración tradicional**

ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	PROCESO ADMINISTRATIVO
Reglas Impersonal División del trabajo Jerarquía Estructura de autoridad Compromiso de carrera para toda la vida Racionalidad	Capacitación en rutinas y reglas "Una mejor manera" Motivación económica	Definición de las funciones administrativas División del trabajo Jerarquía Autoridad Equidad
ENFOQUE		
Organización entera	Empleado	Administrador
BENEFICIOS		
Consistencia Eficiencia	Productividad Eficiencia	Estructura clara Profesionalización de las funciones gerenciales
INCONVENIENTES		
Rigidez Lentitud	No toma en cuenta necesidades sociales	Enfoque al interior Concede demasiada importancia al comportamiento racional de los administradores

Resumamos lo que las tres ramas tienen en común y cuáles son algunos de sus inconvenientes. Las tres hacen hincapié en los aspectos formales de la organización. Los tradicionalistas se interesan por las relaciones formales que existen entre departamentos, tareas y procesos de la organización. Weber, Taylor, los Gilbreth, Gantt y Fayol reemplazaron las prácticas administrativas a la fuerza con principios teóricos y científicos sólidos. Los administradores empezaron a hacer hincapié en la división del trabajo, la autoridad jerárquica, las reglas y las decisiones que maximizarían las recompensas económicas.

En una jerarquía la función del administrador es fundamental. En las organizaciones la relación entre la experiencia y el nivel de la organización es muy fuerte. Dado que los superiores ocupan un puesto más alto y se supone que tienen mayor experiencia, los subordinados deben obedecerles. El énfasis de la administración científica y el proceso administrativo en los procesos lógicos y la estricta división del trabajo están fundados en un razonamiento similar.

Si bien reconocen que las personas tienen sentimientos y que sus amigos en el trabajo influyen en ellas, el enfoque primordial de los racionalistas está en el desempeño eficiente y efectivo del trabajo. Taylor consideró el lado humano del trabajo en términos de eliminar los malos sentimientos entre los trabajadores y la gerencia y proporcionando a los empleados incentivos económicos para incrementar la productividad. Los tradicionalistas consideran que la seguridad en el trabajo, el avance en la carrera, la protección de los trabajadores contra los caprichos de los empleadores son importantes. Sin embargo, no reconocen las relaciones informales o sociales entre los empleados en el trabajo. Taylor y Frank Gilbreth se concentraron en reglas bien definidas que tenían por objeto garantizar un desempeño eficiente, el parámetro básico que sirve para juzgar a los empleados.

Al evaluar el trabajo de los primeros teóricos tradicionales, usted debe recordar que las condiciones sociales y económicas que enfrentaban al final influyeron en ellos. Estados Unidos se estaba convirtiendo en un país industrial, los sindicatos se estaban formando para proteger los derechos de los trabajadores y se estaban aprobando leyes para eliminar la falta de seguridad en las condiciones de trabajo. No obstante, la mayoría de las organizaciones operaban en un entorno relativamente estable con pocos competidores.

Enfoque conductual

2. *Explicar la aportación del enfoque conductual a la administración.*

Durante la Gran Depresión de la década de 1930, el gobierno federal comenzó a desempeñar un papel de mayor influencia en la vida de las personas. Cuando el presidente Franklin D. Roosevelt asumió su cargo en 1933, la economía nacional estaba al borde del colapso. Para ofrecer empleo, el gobierno emprendió obras públicas temporales y se dedicó a construir presas, caminos, edificios públicos y mejorar los parques nacionales. También creó organismos como la Oficina del Seguro Social para ayudar a las personas mayores, desempleadas o con discapacidad.

En una de las épocas que registró cambios más significativos, los trabajadores no calificados incrementaron en gran medida su capacidad para influir en las decisiones de la gerencia por medio de la organización y la afiliación a poderosos sindicatos obreros. En la década de 1930 el Congreso ayudó a los sindicatos mediante la aprobación de leyes que evitaban que la gerencia restringiera las actividades sindicales, legalizaron las negociaciones colectivas y requerían que la gerencia negociara con los sindicatos. Como resultado de ello, el movimiento obrero creció con rapidez, y se creó el Congress of Industrial Organizations (CIO). En 1937, el sindicato de las industrias automotriz y siderúrgica ganaron sus primeros grandes contratos. Con el tiempo los profesionales y los trabajadores calificados, así como los obreros no calificados, formaron sindicatos para negociar mejores salarios, prestaciones y condiciones de trabajo. Después de la Gran Depresión y de la Segunda Guerra Mundial, una nueva ola de optimismo inundó la economía estadounidense.

Con este telón de fondo de cambios y reformas, los administradores tuvieron que reconocer que las personas tienen necesidades y valores y que desean ser respetadas. Ahora, los administradores dirigían a trabajadores que al parecer no exhibían lo que los primeros teóricos tradicionales de la administración habían considerado que era un comportamiento económico racional. Es decir, los trabajadores no siempre se estaban desempeñando al máximo de sus capacidades fisiológicas como Taylor había pronosticado que harían las personas racionales. Los administradores efectivos tampoco estaban siguiendo de forma consistente los principios de Fayol. Al explorar estas inconsistencias, los partidarios del enfoque conductual (relaciones humanas) de la administración ganaron reconocimiento. El enfoque conductual *se concentra en manejar de forma efectiva el aspecto humano de las organizaciones*. Sus proponentes analizan cómo los administradores hacen lo que hacen, dirigen a los subordinados y se comunican con ellos y por qué deben modificar sus supuestos acerca de las personas para poder dirigir equipos y organizaciones de alto desempeño.[12]

Aportaciones de Follett

Mary Parker Follett (1868-1933) hizo importantes aportaciones al enfoque conductual de la administración. Ella *creía que la administración es un proceso que fluye de forma continua, y no estático, y que si un problema ha quedado resuelto, el método empleado para resolverlo es probable que habrá generado otros más*. Follett hacía hincapié en: 1) la implicación de los trabajadores para resolver los problemas y 2) la dinámica de la administración, en lugar de los principios estáticos. Las dos ideas contrastaban de forma notable con las de Weber, Taylor y Fayol.[13]

Follett estudió la forma en que los administradores desempeñaban sus trabajos observándoles en el trabajo. Basándose en estas observaciones, llegó a la conclusión de que la coordinación es vital para la administración efectiva. Desarrolló cuatro principios de coordinación para que los administradores los aplicaran.



© Comstock Images/Jupiter Images

La administración debe manejar con efectividad el aspecto humano de una organización para tener un equipo de alto desempeño.

1. Cuando las personas encargadas de tomar decisiones tienen contacto directo se logra una mejor coordinación.
2. Es esencial que haya coordinación en las primeras etapas de planeación e implementación del proyecto.
3. La coordinación debe abordar todos los factores de una situación.
4. En todo momento se debe trabajar para tener buena coordinación.

Follett pensaba que las personas que estuvieran más cerca de una acción serían las que tomarían las mejores decisiones. Por ejemplo, estaba convencida de que los gerentes de primera línea son los que están en mejor posición para coordinar las tareas de producción. Además, si estos administradores incrementan la comunicación entre sí y con los trabajadores podrían tomar mejores decisiones acerca de esas tareas que las que tomarían los gerentes que están en estratos más altos de la jerarquía. Argumentaba que los administradores no debían presuponer que los empleados harían algo de determinada manera por el solo hecho de haberles indicado cómo debían hacerlo. También argumentaba que los gerentes de todos los niveles deberían tener buenas relaciones laborales con sus subordinados. Follett señalaba que un camino para conseguirlo era hacerlos participar en el proceso de toma de decisiones, siempre que una decisión les fuera a afectar. Con base en la psicología y la sociología, planteó que los administradores debían reconocer que cada persona reúne sus propias creencias, emociones y sentimientos.

Las ideas de Howard Shultz de Starbucks se fundamentan en la filosofía de Follett. Esta empresa busca ofrecer un ambiente en el que impere el respeto y valore las aportaciones que las personas hacen día con día, sin importar de quién se trate o del nivel que tengan en la organización. Como parte del programa Bean Stock de Starbucks, todos los asociados que trabajen un mínimo de 20 horas a la semana tienen derecho a una cobertura médica y dental completa, varios días de vacaciones y opciones de compra de acciones. Los asociados que cumplen con los requisitos pueden elegir uno de dos planes de seguro, de cobertura con catálogo y con accidentes. También pueden elegir de entre dos planes dentales y uno para la vista. Dado que su fuerza de trabajo está compuesta por jóvenes saludables, la empresa puede ofrecer estas prestaciones y, no obstante, mantener costos relativamente bajos. Sus costos por concepto de servicios de salud son de alrededor de 20 por ciento por debajo del promedio nacional.

John Mackey, presidente de Whole Foods, la cadena de supermercados que sólo vende alimentos naturales, piensa que las ideas de Follett han sido la base de sus prácticas de administración.[14] Por lo normal, cada Whole Foods Market tiene entre 60 y 140 empleados, todos ellos organizados en forma de equipos a efecto de propiciar un sentimiento de cooperación. Cada equipo se dedica a desempeñar su trabajo y selecciona a los nuevos miembros. El equipo vota si se acepta a un candidato o no, y éste debe obtener dos terceras partes de los votos para ser admitido. Una vez por mes cada equipo se reúne para analizar problemas y tomar decisiones.

Administración al instante

Todos los administradores deben tener un toque especial para hacer las cosas y ser líderes de equipo, en lugar de sargento de entrenamiento. Cuando su personal brilla, ellos también".

Vickie Yoke, vicepresidenta senior de Alcatel

Aportaciones de Barnard

Chester Barnard (1886-1961) estudió economía en Harvard, pero nunca se tituló, porque no completó un curso de laboratorio de ciencias. Fue contratado por AT&T y en 1927 fue nombrado presidente de la empresa Bell de Nueva Jersey. Barnard hizo dos aportaciones significativas a la administración, mismas que explica con detalle en su libro *Las funciones del ejecutivo.*[15]

De entrada, Barnard consideraba que las organizaciones son sistemas sociales y que, para que éstas sean efectivas, requieren de la cooperación de los empleados. En pocas palabras, pensaba que las personas deben tener comunicación permanente. Según él, las funciones principales de los administradores son comunicarse con los empleados y motivarles para que se esfuercen en su trabajo con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Planteaba que el éxito de la administración depende también de que existan buenas relaciones con per-

sonas que no forman parte de la organización, pero que tienen un trato regular con los administradores. Subrayaba la dependencia que existe entre la organización y los inversionistas, proveedores, clientes y otros grupos de interés del exterior. Barnard hacía hincapié en que los administradores deben estudiar el entorno de la organización con la idea de adaptar su estructura interna a modo de encontrar el equilibrio entre los dos.

En segundo lugar, Barnard planteó la teoría de la aceptación de la autoridad, *la cual dice que los empleados tienen libre albedrío y, por lo mismo, deciden si acatarán o no las órdenes de la gerencia*. Es decir, los empleados seguirán las órdenes si: 1) entienden lo que se requiere de ellos; 2) consideran que son congruentes con las metas de la organización, y 3) encuentran que su cumplimiento les traerá beneficios positivos.

Aportaciones de Hawthorne

El fundamento más sólido del enfoque conductual surgió de una serie de estudios que se realizaron entre 1924 y 1933 en la planta Hawthorne de Western Electric Company en Chicago. En noviembre de 1924 se inició una serie de pruebas de iluminación en tres departamentos de la planta. Al principio fueron preparadas y dirigidas por sus propios ingenieros, quienes dividieron a los empleados en dos grupos: un grupo de prueba que fue sometido a cambios deliberados en la iluminación y un grupo de control que recibió una iluminación constante a lo largo del experimento. Tal como se esperaba, la productividad del grupo de prueba incrementó cuando mejoraron las condiciones de iluminación. Sin embargo, los ingenieros no comprendían por qué la productividad del grupo había registrado un incremento similar cuando redujeron la iluminación casi a la penumbra. El misterio resultaba incluso mayor porque la productividad del grupo de control siguió aumentando, a pesar de que las condiciones de su iluminación no habían sido modificadas. Western Electric contrató a Elton Mayo, un profesor de Harvard, para que investigara estos resultados tan peculiares y desconcertantes.

Mayo preparó un nuevo experimento, con la colaboración de Fritz Roethlisberger y William Dickson, sus compañeros de Harvard. Así, colocaron a dos grupos de seis mujeres en habitaciones separadas y fueron modificando ciertas condiciones en el grupo de prueba, sin cambiarlas en el grupo de control. Algunas modificaciones consistieron en dar descansos más breves al grupo de prueba, así como permitirle que eligiera sus periodos de descanso y que opinara sobre otros cambios sugeridos. De nueva cuenta, la productividad del grupo de prueba incrementó, pero también lo hizo la del grupo de control. Los investigadores decidieron que, en este caso, los incentivos económicos no eran un factor porque no habían modificado las tarifas salariales de ninguno de los dos grupos.[16]

Así, llegaron a la conclusión de que los incrementos de productividad no se debían a un hecho físico, sino a una compleja reacción en cadena provocada por emociones. Las empleadas de estos dos grupos habían sido seleccionadas para recibir una atención especial y, en consecuencia, habían desarrollado un orgullo de grupo que las impulsó a mejorar su desempeño. La comprensión de que fueron objeto durante la supervisión reforzó aun más esa motivación. Los resultados del experimento llevaron a Mayo al primer descubrimiento importante: *cuando se presta atención especial a los empleados es probable que la productividad cambie, sea que las condiciones de trabajo se modifiquen o no.* Ahora este fenómeno se conoce como el efecto Hawthorne.[17]

No obstante, una interrogante importante seguía sin tener respuesta: ¿Un poco de atención especial y la creación de vínculos en el grupo por qué producían reacciones tan fuertes? Mayo entrevistó a las empleadas para conocer la respuesta. Estas entrevistas le llevaron a un descubrimiento muy importante: los grupos de trabajo informales, que representan el entorno social de los empleados, influyen sobremanera en la productividad. Muchas empleadas de Western Electric encontraban que sus existencias dentro y fuera de la fábrica eran aburridas y que no tenían sentido. Sus amistades en el centro de trabajo, elegidas en parte debido a un antagonismo común contra "los jefes", daban sentido a su vida en el trabajo. Por lo tanto, la presión de las compañeras influía en la productividad de las empleadas más que las exigencias de la gerencia.

Los escritos de Mayo, Roethlisberger y Dickson que surgieron de los estudios de Hawthorne sirvieron para delinear el enfoque conductual de la administración. Los investigadores llegaron a la conclusión de que una compleja serie de factores determina el comportamiento en el trabajo. Encontraron que un grupo de trabajo informal desarrolla su propio conjunto de normas para satisfacer las necesidades de los individuos en el contexto del trabajo y que el sistema social de estos grupos informales se mantiene por medio de símbolos de prestigio y poder. Como resultado de sus estudios, estos investigadores aconsejaron a los administradores que, para poder comprender las necesidades únicas de cada empleado y sus fuentes de satisfacción, consideraran al trabajador dentro de un contexto personal (por ejemplo, situación familiar, amistades y pertenencia a grupos). Asimismo, sugirieron que al tener conocimiento de los sentimientos de los empleados y fomentar su participación en la toma de decisiones se reduce su resistencia al cambio.

El siguiente recuadro de Competencia para el trabajo en equipo menciona cómo TDIndustries utiliza los equipos para reconocer y recompensar las aportaciones de las personas que contribuyen de forma directa al éxito de la organización. El concepto del liderazgo por servicio subraya la importancia de la relación entre los líderes y sus subordinados.[18]

Competencia para el trabajo en equipo

TDIndustries

Muchas organizaciones declaran que las personas representan su activo más importante, pero TDIndustries (TDI) aplica lo que dice en su vida diaria. Esta organización lleva 50 años aplicando prácticas administrativas que la han convertido en una de las empresas más admiradas de Estados Unidos y que, en la actualidad, figura en la lista de la revista *Fortune* como una de las "100 mejores empresas para trabajar", distinción que ha ganado durante nueve años consecutivos. TDI ahora es una empresa del ramo de la mecánica/aparatos eléctricos/plomería que tiene un valor superior a los 234 millones de dólares y alrededor de 1,500 empleados, muchos de los cuales llevan más de 10 años laborando en la empresa. Harold MacDowell, su presidente, piensa que el éxito de TDI se debe al sólido trabajo de sus equipos.

En el caso de TDI, la creación de una cultura de trabajo en equipo, que ha propiciado su alto desempeño y longevidad, se basa en el concepto del *liderazgo por servicio*. Para TDI, esta filosofía significa que los administradores (servidores) cultivan a los empleados (líderes) sirviendo a otros y satisfaciendo sus necesidades. En su función de servidor, MacDowell contesta su teléfono, no tiene un espacio reservado en el estacionamiento y trabaja en un cubículo de 3 × 4 metros como todo el mundo. Algunos puntos centrales de la filosofía de servicio son:

- Las personas deben trabajar unidas para edificar una empresa, son socias.
- Los empleados, desde los capataces y laminadores de metal hasta los directores de seguridad poseen acciones de TDI.
- Los administradores se deben ganar el reconocimiento y respeto de los empleados.
- Los administradores parten del supuesto que sus seguidores trabajan con ellos y que, por tanto, deben ver las cosas desde su punto de vista.
- Los administradores hacen crecer a las personas y no las tienen relegadas, sino que las proyectan.
- Es posible dirigir a los administradores, porque a ellos no les interesa salirse con la suya, sino encontrar el mejor camino.

A efecto de que el liderazgo de servicio no deje de ser el centro del concepto de trabajo en equipo de TDI, la empresa envía a los nuevos empleados a grupos de discusión de liderazgo por servicio, los cuales se reúnen cada semana, durante seis semanas, para abordar diversos aspectos del liderazgo por servicio, como compartir el poder, escuchar a otros y confiar en ellos, y aprender a aplicar estos conceptos a sus puestos particulares. TDI también ha iniciado un programa de mentoring que tiene por objeto brindar a todos los recién contratados un arranque positivo en la empresa. Un mentor adopta a un nuevo empleado durante los seis primeros meses y la relación prosigue durante todo el tiempo que los dos empleados trabajan juntos en el mismo lugar. Si el novato cambia de lugar de trabajo, entonces se le asigna otro mentor.

Más información acerca de esta organización en www.tdindustries.com.

Enseñanzas del enfoque conductual

El enfoque conductual de la administración llega más allá de la visión mecánica del trabajo de los tradicionalistas, porque subraya la importancia de la dinámica de grupo, las complejas motivaciones humanas y el estilo de liderazgo del administrador. Hace hincapié en las necesidades sociales y económicas de los empleados y en la influencia que el entorno social de la organización ejerce en la calidad y cantidad de trabajo que producen. Los supuestos básicos del enfoque conductual son:

- Los empleados son motivados por sus necesidades sociales y ellos obtienen un sentido de identidad en razón de las asociaciones que establecen entre sí.
- Los empleados responden más a las fuerzas sociales que ejercen sus compañeros que a las reglas e incentivos económicos de la gerencia.
- Es más probable que los empleados le respondan a los administradores que les ayudan a satisfacer sus necesidades.
- Los administradores deben hacer participar a los subordinados en la coordinación del trabajo para aumentar la eficiencia.

Queda claro que estos supuestos no siempre se aplican en la práctica. El hecho de mejorar las condiciones de trabajo y las habilidades gerenciales para las relaciones humanas no siempre incrementa la productividad. Los aspectos económicos del trabajo siguen siendo importantes para el empleado, tal como pensaba Taylor. Por ejemplo, los principales contratos sindicales negociados en años recientes se concentran en la seguridad en el empleo y los incentivos salariales. Si bien a los empleados les gusta trabajar con compañeros amigables, los sueldos bajos suelen llevar al ausentismo y la rotación. La presencia de compañeros de trabajo agradables no superará los efectos negativos de una estructura organizacional torpe, la mala comunicación y la rutina o las tareas aburridas. En la actualidad el aspecto humano del trabajo es mucho más complejo de lo que incluso hubieran podido imaginar quienes propusieron el enfoque conductual en la década de 1930.

Administración al instante

"El trabajo en equipo es una de las experiencias más bellas de la vida. Es nuestro valor central y una forma básica que The Container Store utiliza para enriquecer la calidad de la vida laboral de los empleados".

Kip Tindell, presidente de The Container Store

Enfoque de sistemas

3.

Describir cómo los administradores pueden utilizar las técnicas cuantitativas y el enfoque de sistemas para mejorar el desempeño de los empleados.

En la Segunda Guerra Mundial los británicos formaron un equipo de matemáticos, físicos y otros profesionales para resolver diversos problemas derivados de la guerra. Estos profesionales se convirtieron en el primer grupo de investigación de operaciones. Al principio eran los encargados de analizar la composición, rutas y velocidad de los convoyes y la ubicación probable de los submarinos alemanes. El equipo desarrolló formas muy ingeniosas para analizar problemas complejos que no se podían manejar tan sólo por intuición, llanas y simples matemáticas o experiencia. Británicos y estadounidenses desarrollaron más este enfoque (llamado *análisis de sistemas*) mientras duró la guerra y lo aplicaron a varios de los problemas de producción bélica y logística militar. Más adelante, el análisis de sistemas fue un instrumento aceptado por el Departamento de Defensa de Estados Unidos, el programa espacial y toda la industria privada.[19]

Conceptos de sistema

Un sistema *es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes*. El cuerpo humano es un sistema que tiene órganos, músculos, huesos, nervios y una conciencia que vincula todas estas partes. En el caso que se presenta en Desafío de la administración se describe a Starbucks como un sistema que tiene empleados, equipos y departamentos, los cuales se interrelacionan por medio de su sistema de administración de recursos humanos, a efecto de alcanzar sus metas. En el exterior, una organización también se interrelaciona con sus proveedores, clientes, accionistas y organismos reguladores. Un administrador competente orientado a los sistemas no toma decisiones sino hasta después de haber identificado y analizado cómo podrían afectar a otros administradores, departamentos, clientes y demás.



El enfoque de sistemas *es un planteamiento que busca resolver los problemas diagnosticándolos dentro de un marco de insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación*. La figura 2.4 presenta un modelo básico. El sistema en cuestión puede ser un individuo, grupo de trabajo, departamento u organización.

Los insumos *son recursos humanos, físicos, materiales, financieros y de información que intervienen en el proceso de transformación*. Por ejemplo, en una universidad los insumos serían los estudiantes, profesores, dinero y edificios.

Los procesos de transformación *incluyen las tecnologías que se emplean para convertir los insumos en productos.* En una universidad éstos incluyen las lecciones, clases, experimentos de laboratorio, ensayos del curso y exámenes. Los productos *son los insumos originales (recursos humanos, físicos, materiales, financieros y de información) que el proceso de transformación ha convertido en un bien.* Los productos de una universidad son los estudiantes que se gradúan. Para que un sistema opere con efectividad, también debe dar cabida a la retroalimentación, *que es información acerca de la situación y el desempeño de un sistema*. En una universidad, una forma de retroalimentación es la posibilidad de que sus egresados consigan empleo. En una organización, la retroalimentación puede adoptar la forma de encuestas de marketing, informes financieros, registros de producción, evaluaciones del desempeño y demás. La función de un administrador consiste en dirigir los procesos de transformación al planear, organizar, dirigir y controlar.

Tipos de sistemas

Existen dos tipos de sistemas: cerrados y abiertos. Un sistema cerrado *tiene una cantidad limitada de interacciones con su entorno*. En la planta de General Motors en Arlington, Texas, el departamento de troquelado opera como sistema cerrado y fabrica productos estandarizados en una banda sin fin. Un sistema abierto *interactúa con el entorno*. El departamento de marketing de Nike está tratando siempre de encontrar nuevos productos y servicios que satisfagan los deseos de telecomunicaciones de los clientes. La empresa observa lo que están haciendo sus competidores y, a continuación, desarrolla formas para entregarles mejor calidad y servicio a precio más bajo y, en este proceso, siempre está recibiendo retroalimentación de los clientes.

Los procesos de comunicaciones, los internos con los empleados y los externos con los clientes, forman parte integral de un sistema.

Técnicas cuantitativas

Algunos de quienes proponen el análisis de sistemas plantearon que los administradores debían analizar los insumos, procesos de transformación y productos antes de tomar una decisión, mientras que otros se dedicaron a desarrollar técnicas cuantitativas que sirvieran para la toma de decisiones gerenciales. Las técnicas cuantitativas tienen cuatro características básicas.[20]

1. El enfoque principal se dirige a la toma de decisiones. La investigación identifica las medidas directas que pueden tomar los administradores, como reducir los costos de inventario.
2. Las alternativas se fundamentan en criterios económicos. Las medidas alternativas se presentan en términos de criterios mensurables, como costos de embarque, ventas y utilidades.
3. Se utilizan modelos matemáticos. Se simulan situaciones y aplican modelos matemáticos para analizar los problemas.
4. Las computadoras son esenciales. Se utilizan computadoras para resolver complejos modelos matemáticos, como control estadístico de procesos, que costaría demasiado dinero y tiempo procesar de forma manual.

El abanico de instrumentos cuantitativos para la toma de decisiones que los administradores tienen a su disposición se ha expandido enormemente en los pasados 20 años. Antes, empresas pequeñas como las tiendas minoristas, consultorios médicos, restaurantes familiares y agricultores no podían utilizar técnicas para el análisis de sistemas, pero hoy en día sí lo pueden hacer. Ahora propietarios y administradores cuentan con inventarios, teoría estadística de las decisiones, programación lineal y muchas otras para resolver problemas complejos. Tienen muchos de estos instrumentos literalmente en la punta de los dedos, en forma de software que se puede utilizar en computadoras de escritorio. En la sala de urgencias del Presbyterian Hospital de Dallas, una computadora colocada sobre un muro permite que el personal conecte diferentes módulos de software, los cuales envían las características de un paciente a una pantalla. Cada tipo de sensor (pulso, presión arterial, etc.) es regido por una pieza del software de su módulo. Cada computadora tiene acceso a una red local de alta velocidad, de modo que la información del paciente se puede monitorear a distancia. Por tanto, cada paciente es monitoreado por un sistema único de componentes interrelacionados que el personal puede cambiar a medida que lo hagan las necesidades médicas del paciente.

En las empresas más grandes, los grupos de científicos de la administración atacan una amplia gama de problemas de negocios desarrollando modelos matemáticos sofisticados para usarlos en la computadora central, en las personales y en las conectadas en red. Estos modelos ayudan a casinos como el Caesar's Palace, Bally's y Harrah's a incrementar sus utilidades y mejorar sus servicios. Los casinos proporcionan millones de dólares en forma de servicios complementarios (por ejemplo, alimentos, habitaciones y transporte) a las personas que juegan mucho. Para reducir el costo de los mismos y aumentar la posibilidad de que estas personas jueguen (y probablemente pierdan) en sus establecimientos, los gerentes de los casinos utilizan sofisticados sistemas de información que analizan los juegos que prefieren los clientes, patrones de apuestas, preferencias en cuanto a alojamiento, alimentos y bebidas y otros hábitos.

Enseñanzas del enfoque de sistemas

El análisis de sistemas y las técnicas cuantitativas se han empleado sobre todo para administrar procesos de transformación y para los aspectos técnicos de planeación y toma de decisiones gerenciales. Estos métodos también se utilizan para mejorar la capacidad de los administradores para abordar cuestiones de recursos humanos. Por ejemplo, pueden utilizarse modelos sofisticados del personal para elaborar mapas de flujo de las personas que entran y salen de una organización.

Por supuesto que las organizaciones seguirán desarrollando sistemas más sofisticados para incrementar la productividad, los cuales requerirán modificaciones en muchos aspectos de las operaciones diarias. Estos cambios se darán con luchas y dolor. Sin embargo, para que las organizaciones puedan sobrevivir, los administradores deben emplear sistemas de toma de decisiones cada vez más sofisticados.

El uso de sistemas para enviar información también tiene un lado oscuro. Por ejemplo, piense en los blogs. Un blog *es un diario que está a disposición de las personas en Internet*. Los blogs


© Image Source/Jupiter Images

El blogging: ¿una diversión inofensiva convertida en letal para las empresas?

comenzaron a utilizarse hace algunos años como una forma simple que permitía a las personas llevar diarios en línea. El primer *blog* fue instalado el 17 de diciembre de 1997 y en 2003 el término ya aparecía en el *Oxford English Dictionary*. Estos diarios virtuales son desarrollados por personas y, por lo normal, se actualizan cada día, utilizando un software que permite a personas que tienen pocos conocimientos técnicos mantenerlos. En la actualidad se instalan 100,000 blogs cada día. En Estados Unidos, más de 200 millones de usuarios de Internet visitaron un blog el año pasado. Entonces, ¿cuál es el lado oscuro de los blogs? Se ha estimado que los empleados perdieron el equivalente a 551,000 años de trabajo en 2005 leyendo blogs en el trabajo. De repente se han convertido en el nuevo medio para destrozar marcas, para los ataques personales, extremismo político y campañas sucias. Es frecuente que una víctima de ataques no tenga la remota idea de quién la está atacando. Esto plantea algunas pruebas éticas para las principales empresas e individuos. Si bien los bloggers están protegidos por la Primera Enmienda, le están costando a las empresas muchos millones de dólares y ocupando sus sistemas de cómputo. El siguiente recuadro de Dilema ético ilustra este problema.[21]

Dilema ético

El ataque de los blogs

El ataque despiadado de los blogs a las empresas presenta información que afecta de forma negativa la imagen de sus marcas. En 2004 los bloggers colocaron videos que mostraban cómo se podía abrir un candado de bicicleta marca Kryptonite con ayuda de un bolígrafo, exponiendo con precisión una falla de diseño. También difundía información falsa: que todos los candados Kryptonite se podían abrir de esa manera, que la empresa lo sabía y que había ocultado el hecho. Ninguna de las dos afirmaciones era cierta, pero Kryptonite tuvo que gastar millones de dólares para reemplazar candados que funcionaban a la perfección. Ni siquiera Microsoft es inmune a estos ataques. Los bloggers gay la atacaron porque, el año pasado, no apoyó la iniciativa de ley para proteger sus derechos en el estado de Washington. Ahora el personal de relaciones públicas de Microsoft ha sumado el monitoreo de los blogs a su lista de responsabilidades administrativas. La empresa también ha creado un departamento, el "Blog Posse", para monitorear los blogs dirigidos a Microsoft.

En la actualidad algunas empresas están utilizando los blogs como arma para atacar a sus competidores. Bruce Fischman, un abogado de Miami, ha estimado que entre 50 y 60 por ciento de los ataques de blogs contra las marcas son patrocinados por sus competidores. El problema está en que la empresa sólo tiene unas cuantas horas para responder antes de que el blog llegue a influir en sus ventas. En 2005 la consultora Sara Radicati publicó un informe negativo acerca del producto de e-mail Notes de IBM y ello provocó una airada respuesta de muchos bloggers que eran consultores y estaban ganando dinero con la instalación del mismo. Ed Brill, un defensor de IBM que comercializa el Notes y publica su propio blog, respondió al ataque preguntándole si ella tenía vínculos con Microsoft. En cuestión de días, los bloggers habían colocado múltiples artículos de "investigación" que hablaban de ella como una persona corrupta, carente de ética y que afirmaban había aceptado sobornos de Microsoft. Ella contraatacó diciendo que estas personas eran un puñado de "dementes".

Enfoque de contingencias

4. *Explicar los dos componentes principales del enfoque de contingencias.*

La esencia del enfoque de contingencias *(en ocasiones llamado enfoque situacional) establece que las prácticas administrativas deben ser congruentes con lo que requiere el entorno, la tecnología empleada para fabricar un producto o brindar un servicio y las capacidades de las personas que trabajan en la organización*.[22] La figura 2.5 resume las relaciones entre estas variables. El enfoque de contingencias surgió a mediados de la década de 1960 como respuesta a la frustración de los administradores y otras personas que no habían obtenido buenos frutos de la aplicación del concepto tradicional o del de sistemas a problemas de administración reales. Por ejemplo, ¿por qué la entrega de un bono a los trabajadores por llegar a tiempo disminuía los retardos en un hotel Marriott, pero casi no tenía efecto en otro? Quienes proponen el enfoque de contingencias sostienen que distintas situaciones requieren diferentes prácticas. Como dijera un administrador: el enfoque de contingencias en realidad significa que todo "depende" de otra cosa.

Quienes proponen el enfoque de contingencias plantean que, para abordar distintas situaciones, es preciso utilizar los otros tres enfoques de forma independiente o combinada, con base en lo que determinen las necesidades. No obstante, este enfoque no permite que los administradores tengan rienda suelta de modo que caigan en sus sesgos y deseos personales. Por el contrario, se espera que, ante una situación determinada, los administradores determinen cuáles métodos tienen mayor probabilidad de ser más efectivos que otros.

Variables de las contingencias

La importancia relativa de cada variable contingente (entorno, tecnología y personas) depende del tipo de problema administrativo en cuestión. Por ejemplo, cuando un administrador diseña una estructura organizacional debe tomar en cuenta la índole del entorno de la empre-

Figura 2.5 Enfoque de contingencias



sa y la capacidad de ésta para procesar los pedidos de los clientes. Por lo mismo, la estructura del Servicio de Administración Tributaria no es igual a la de Starbucks. El Servicio de Administración Tributaria tiene un conjunto de clientes bastante estable, que en su mayor parte deben presentar su declaración anual de impuestos antes del 15 de abril de cada año. Así, contrata a muchos empleados de medio tiempo durante el punto máximo de la temporada de recepción de declaraciones para procesarlas y responder preguntas, y después los despide cuando ha terminado la misma. Asimismo, Starbucks tiene miles de plazas repartidas por todo el mundo y su conjunto de clientes no cesa de cambiar, porque la empresa debe satisfacer su demanda de café, té y servicio de gran calidad cada vez que se les sirven las bebidas.

La tecnología *es el método que se utiliza para transformar los insumos en productos de la organización*. Abarca mucho más que la maquinaria e incluye el conocimiento, herramientas, técnicas y acciones que se aplican para transformar las materias primas en bienes y servicios. Los empleados usan tecnologías que van desde las simples hasta las muy sofisticadas. Una tecnología simple implica reglas para tomar decisiones que ayudarán a los empleados a desempeñar trabajos de rutina. Por ejemplo, los oficinistas del Servicio de Administración Tributaria que incorporan la información fiscal en las computadoras desempeñan tareas de rutina y trabajan sujetos a estas reglas, las cuales requieren pocas (o ninguna) decisiones independientes. Una tecnología compleja es aquella que requiere que los empleados tomen numerosas decisiones, a veces con poca información para guiarles. Un médico que trata a una persona enferma de Alzheimer debe responder gran cantidad de preguntas y tomar decisiones sin tener mucha información, porque aún no se ha perfeccionado la tecnología para tratar este mal.

Royal Philips Electronics utiliza el enfoque de contingencias para fabricar y comercializar sus productos en todo el mundo. Si usted está en Shanghai y quiere adquirir un nuevo teléfono celular, una pantalla de plasma o un iPod, entonces tendrá que acudir a Yoko, una versión china de Best Buy. El año pasado Royal Philips vendió más de 80 por ciento de los aparatos electrónicos en China por medio de hipermercados tipo Yoko. En India, las tiendas grandes generan menos de 15 por ciento de las ventas de Philips. Ahí, la empresa vende la mayor parte de sus productos por medio de más de 35,000 tiendas familiares ubicadas en zonas urbanas, donde vive más del 70 por ciento de la población. Para llegar a estos clientes, Philips emplea más de 300 distribuidores que venden radios que se operan a mano a 3.25 dólares y televisores de 14 pulgadas a 125 dólares. El siguiente recuadro de Competencia multicultural menciona algunas diferencias en las operaciones de Philips en esos países.[23]

Competencia multicultural

Royal Philips Electronics

En China, Philips tiene más de 35 fábricas y oficinas con más de 20,000 empleados. Además sus subcontratistas emplean a otros 30,000 trabajadores chinos. Muchos de ellos son mujeres que trabajan 60 horas a la semana, ganan 78 dólares a la semana y viven en dormitorios de la empresa. Por otra parte, la inversión de la empresa en India está representada, en gran medida, por sus 1,500 ingenieros de software, los cuales ganan el equivalente a una mínima parte (entre 500 y 600 dólares al mes) de lo que perciben sus ingenieros de Silicon Valley. Estos ingenieros desarrollan el software de todos los aparatos de DVD de Philips, de la mayor parte de los televisores digitales y de algunos de sus aparatos de imágenes de resonancia magnética y de rayos X. Otros 250 contadores y analistas financieros trabajan como apoyo de sus operaciones mundiales.

La producción y distribución de Philips son distintas en estos países. En los dos existen líneas de montaje simples en las cuales los trabajadores introducen el filamento y sujetan los cables a las bombillas que avanzan por la línea. Una máquina ilumina cada bombilla para probar la calidad. La fábrica de India es más efectiva que la de China y produce 460 bombillas incandescentes por hora, con un índice de desperdicio de menos de 3 por ciento, en comparación con uno de más de 5 por ciento en China. ¿Por qué la empresa no fabrica todas las bombillas en India? Según Gerard Kleisterlee, presidente de Philips, la explicación está en que las carreteras son muy malas. Incluso para los embarques

destinados al interior del país, las bombillas deben ser empacadas en tubos de cartón corrugado, y no en delgadas cajas, para evitar que reboten, choquen y se rompan en los muchos baches de los caminos. Los astilleros de India tampoco están equipados para manejar los embarques que requiere una distribución global. En China, Philips no busca llegar a los clientes rurales, sino que vende su producto a grandes minoristas como Yoko. En India, Philips está haciendo una prueba para averiguar si podría vender nuevos productos a los "pobres" de las zonas rurales. Ha encontrado que los empleados indios son más creativos que los chinos cuando se trata de inventar nuevos productos, porque siguiendo la tradición de Gandhi, y no la de Mao, se preocupan más por la situación de los pobres. En India, Philips se asoció con organizaciones no gubernamentales del país para equipar una camioneta con dos médicos, una antena satelital, equipo y suministros médicos y enviarla a pueblos remotos del país donde brinda servicio médico gratuito. Las preocupaciones locales en China son otras. Ahí Philips sólo vende equipo médico de alto nivel, como lo último en rayos X, MRI y aparatos para monitorear el corazón. Como el gobierno está tratando de mejorar los hospitales del país desembolsa fondos destinados a que los nuevos hospitales adquieran lo último en tecnología médica.

Más información acerca de esta organización en www.china.philips.com.

Enseñanzas del enfoque de contingencias

El enfoque de contingencias es de gran utilidad porque representa un planteamiento diagnóstico, el cual se aleja claramente del enfoque de los tradicionalistas que proponen la existencia de una mejor manera. El enfoque de contingencias lleva a los administradores a analizar y comprender las diferencias de las situaciones y elegir la solución más conveniente para la organización, el proceso y las personas que participan en cada una de ellas.

Los críticos argumentan que el enfoque de contingencias en realidad no ofrece nada nuevo. Afirman que es tan sólo una mezcla de las técnicas de los otros enfoques de administración. El enfoque de contingencias, en efecto, se basa mucho en los otros enfoques. No obstante, es más flexible que otros y permite a los administradores aplicar los principios e instrumentos de esos enfoques de forma selectiva y cuando es lo más conveniente. Sostiene que un administrador no debe utilizar los principios del enfoque tradicional, conductual o de sistemas sino hasta después de que ha diagnosticado con precisión la realidad de la situación. Este diagnóstico considera el carácter de una situación y los medios que el administrador puede utilizar para influir en ella.

Enfoque de la calidad



Explicar las repercusiones que la necesidad de una buena calidad tiene en las prácticas de administración.

Hoy en día las organizaciones son dinámicas y, sean grandes o pequeñas, locales o globales, todas afrontan infinidad de nuevos desafíos para su administración. Las organizaciones están sujetas a la presión que ejercen clientes y competidores para que entreguen a tiempo productos y/o servicios de alta calidad, que recompensen el comportamiento ético de los empleados y preparen planes para administrar con efectividad a grupos de trabajadores muy diversos. La demanda de los clientes que quieren obtener productos y servicios de alta calidad tal vez sea el tema dominante dentro de un futuro previsible. La calidad *se define como la medida en que un producto o servicio cumple con aquello para lo que se supone que sirve; es decir, qué tan bien y de manera confiable cumple con las especificaciones que se emplearon para su fabricación o con las que se utilizaron para brindar un servicio.* Los administradores de organizaciones exitosas tienen muy presente la calidad y conocen el vínculo que existe entre los bienes y/o los servicios de alta calidad y la ventaja competitiva.

La administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) *es una filosofía que considera que los valores de la calidad son el motor que mueve el liderazgo, diseño, planeación y mejoras*.[24] Es preciso insistir en la importancia de la calidad, de modo que quede bien arraigada en todas las personas de la organización y sus proveedores. Es más, las actividades centrales de capacitación, planeación estratégica, diseño de productos, sistemas de información gerencial, marketing y otras más forman parte de la posibilidad de alcanzar las metas de calidad. Por ejemplo, el Ritz Carlton Hotel exige que todos los empleados pasen por un programa de capacitación que garantiza que entenderán la función que la calidad desempeña en sus hoteles.

El padre del movimiento de la calidad fue W. Edwards Deming (1900-1993).[25] Al principio, los administradores estadounidenses rechazaron sus ideas y no fue sino hasta que éstas habían contri-

buido a reconstruir el poderío industrial de Japón después de la Segunda Guerra Mundial que fueron aceptadas en la nación norteamericana. Él enseñó a los ávidos administradores japoneses a utilizar la estadística para evaluar y mejorar la calidad. En 1951 Japón instituyó para las empresas el Premio Deming a la calidad, en su honor. Este premio anual, muy apreciado en Japón, se otorga como reconocimiento a la empresa que ha alcanzado el nivel más alto de calidad ese año. Deming pensaba que 85 por ciento de la mala calidad se debe a un problema de administración y 15 por ciento a un problema de los trabajadores. La División de Combustibles Nucleares de Westinghouse gasta 18 millones de dólares al año en capacitación de sus administradores dedicada en específico a los procesos, principios, tecnología y objetivos que sirven para mejorar la calidad.

El proceso de control de calidad

Por lo general, el proceso de control de calidad se concentra en medir los insumos (inclusive las expectativas y requerimientos del cliente, operaciones y productos). Los resultados de estas mediciones permiten a gerentes y empleados tomar decisiones relativas a la calidad del producto o servicio en cada etapa del proceso de transformación.

Insumos. Por lo general, el control de calidad inicia con los insumos, sobre todo materias primas y partes que se utilizarán en un proceso de transformación. En el caso de los servicios, los insumos se basan en la información que proporciona el cliente. Solectron, un fabricante de tableros de circuitos impresos y de productos para formar redes, destaca el control de calidad que deben tener sus proveedores. En cada una de sus plazas tan sólo emplea a uno o dos proveedores para que le suministren la mayoría de las partes, tal como lo establece una de las prescripciones de Deming. Tom Kennedy, vicepresidente de calidad de Solectron, sabe que la calidad máxima que pueden tener sus productos será aquella que tenga el eslabón más débil de su cadena de suministro. Por lo mismo, desarrolló un conjunto de prácticas para trabajar con sus proveedores, de modo que tanto ella como los proveedores aprendan más rápido.

Operaciones. Las inspecciones de control de calidad se realizan durante las etapas sucesivas de la transformación y entre una y otra de ellas. La inspección, mientras se está realizando el trabajo, puede provocar que un artículo sea rechazado o que sea necesario corregirlo antes de que pase a la siguiente operación.

El uso del control estadístico de procesos es uno de los preceptos básicos de Deming. El control estadístico de procesos *requiere que se utilicen métodos y procedimientos cuantitativos para determinar si las operaciones de transformación están desempeñándose de forma correcta, para detectar desviaciones y, si hubiera alguna, encontrar sus causas y eliminarlas.*[26] Los métodos de control estadístico de procesos han existido desde hace varias décadas, pero apenas han comenzado a utilizarse de forma masiva en los pasados 20 años. Se emplean, sobre todo, como controles preventivos.

Sigma *es una unidad de estadística medición y, en este contexto, se utiliza para ilustrar la calidad de un proceso.* La escala de medición sigma, que va de dos a seis, describe los defectos de las partes por millón. Para aclarar el concepto, veamos cómo se aplica seis sigma (*six sigma*) a la redacción de un libro. Si los defectos fueran medidos con base en los errores de ortografía, cuatro sigma sería equivalente a un error cada 30 páginas; cinco sigma a un error en los volúmenes de una enciclopedia y seis sigma a un error en una biblioteca pequeña, como la de una escuela secundaria.

Por ejemplo, en sus plantas de productos de iluminación, General Electric ha adoptado la meta de calidad seis sigma, lo cual significa eliminar los defectos al grado de 1 por 3.4 millones de oportunidades; o un proceso sin defectos al 99.99966 por ciento. Cinco sigma significa 233 defectos por millón y cuatro sigma significa 6,210 defectos por millón. La mayoría de las empresas opera en el rango de cuatro sigma. Un tema central de los programas seis sigma es reducir el desperdicio. GE capacita a todos los empleados para que busquen la ocasión de reducir el desperdicio en siete áreas:

- desperdicio por el exceso de producción (también producción irregular, como excesos al término del mes o del trimestre),
- desperdicio debido al tiempo en las manos (espera),
- desperdicio debido al transporte,
- desperdicio por el procesamiento mismo,

- desperdicio debido a las existencias (inventario),
- desperdicio por los movimientos y
- desperdicio por la fabricación de productos defectuosos.

Productos. La forma más tradicional y conocida de control de la calidad es la evaluación que se realiza una vez que se ha terminado un componente o un producto, o que se ha brindado un servicio completo. En el caso de los bienes, las pruebas de control de calidad se pueden aplicar justo antes de que los artículos sean enviados a los clientes. El número de artículos devueltos debido a fallas de fabricación o a otros problemas es una señal de la efectividad del proceso de control de calidad. Los proveedores de servicios, como los barberos o estilistas, por lo general involucran a sus clientes para verificar la calidad de los productos cuando les preguntan "¿le gusta?". No obstante, brindar un servicio a satisfacción del cliente suele ser más difícil de evaluar que la calidad satisfactoria de los bienes.[27]

La determinación de la medida o el grado de las ocho dimensiones de la calidad que presenta la tabla 2.2 es fundamental para el control de calidad. Cuanto más exacta sea la medición, tanto más fácil será comparar los resultados reales con los esperados. Por lo general, las dimensiones de la calidad se miden por variable o por atributo. La medición por variable *evalúa las características del producto con base en parámetros cuantificables (longitud, diámetro, altura, peso o temperatura)*. Piense en el proceso de control de calidad y la tecnología que se utiliza en el vehículo utilitario deportivo Mercedes-Benz, clase M, en la planta de Mercedes ubicada en Vance, Alabama.[28] Los fabricantes de automóviles por tradición han llevado registro de la precisión de las carrocerías que fabrican extrayendo algunos vehículos de la línea de montaje, los cuales servirán de muestra, y utilizando equipo especial para verificar físicamente un número considerable de sus dimensiones. Mercedes sigue haciendo las cosas de esta manera y toma, más o menos, una carrocería de cada 100 para pasarla por una máquina medidora que verifica 1,062 dimensiones con sensores de contacto en un proceso que tarda unas cuatro horas.

Tabla 2.2 Significado de la calidad

DIMENSIÓN DE LA CALIDAD	DEFINICIÓN	EJEMPLOS: LEXUS	EJEMPLOS: BANKAMERICA
Desempeño	Características del bien o servicio primario	Kilómetros por litro, aceleración	Tiempo para procesar la petición del cliente
Características	Características secundarias, detalles añadidos	Nivel de ruido en marcha	Disposiciones de crédito, tasas de interés
Confiabilidad	Consistencia del desempeño a lo largo del tiempo	Número de kilómetros sin que fallen las partes	Variación del tiempo para procesar las peticiones del cliente
Duración	Vida útil	Kilómetros de vida útil (con reparación)	Entrega oportuna de estados
Servicio	Solución de problemas y quejas	Facilidad de reparación	Corrección de errores, número de cajeros automáticos
Respuesta	Contacto de persona a persona, incluidos oportunidad, cortesía y profesionalismo	Cortesía de la distribuidora de automóviles, reparaciones terminadas conforme a lo programado	Cortesía del cajero
Estética	Efectos sensoriales como sonido, tacto y aspecto	Estilo, acabados interiores	Aspecto del lobby, ubicación de las sucursales
Reputación	Desempeño pasado y consideración de la industria/cliente	*Consumer Reports*, comentarios de los propietarios	Recomendación de amigos, clasificación de *Kiplinger Magazine*

Con el fin de detectar las fallas que pueden presentarse en estas elaboradas inspecciones de cada 100 carrocerías, Mercedes emplea un nuevo sistema de revisión. Al final de la línea de montaje, un vehículo de carrocería en bruto (el lenguaje que se usa en la fábrica para una carrocería sin pintar y sin puertas, toldo y cajuela) llega a la estación de revisión. Ahí, en un proceso que sólo tarda 45 segundos, 38 cámaras láser, montadas en una superestructura, revisan 84 medidas clave. Así se pueden identificar pequeñas fallas en las dimensiones y corregirlas antes de armar una carrocería que no cumple con los límites de tolerancia. Mike Hill, líder del equipo de medición comentó: "Antes de que se utilizara la calibración con láser, los fabricantes no podían inspeccionar al 100 por ciento, pero ahora sí lo hacemos".

La medición por atributo *evalúa las características del producto o servicio calificándolas de aceptables o inaceptables.* Esta medición suele ser más fácil que medir por variable. Cuando Tom Stemberg fundó Staples, la súper tienda de artículos de oficina, decidió que llevaría registro de las compras de los clientes para medir su lealtad. Resolvió el asunto creando una tarjeta de membresía válida para descuentos y promociones especiales. La empresa fomentó que todos sus clientes se registraran en la tienda y, después, anotaba su número en la caja registradora cada vez que efectuaban una compra. Si el cliente olvidaba su tarjeta en casa, el cajero tenía acceso al número de registro con sólo escribir el número telefónico del cliente. La solicitud de membresía concentraba información demográfica básica, los datos de la caja registradora proporcionaban información precisa respecto a preferencias, cantidades y frecuencia de compra. Las solicitudes e historial de compra juntos informaban a la gerencia de Staples cuáles clientes y segmentos de los mismos representaban la mayor parte del volumen de cada tienda. Staples no necesita recurrir a los envíos masivos a mercados geográficos enteros. En cambio, dirige sus cupones, envíos y promociones especiales a clientes específicos que han comprado determinados productos.

Enseñanzas del enfoque de la calidad

La producción de productos o servicios de alta calidad no es un fin en sí mismo. Como muestra la figura 2.6, ofrecer en efecto una alta calidad a los clientes por lo normal produce tres importantes beneficios para la organización.[29]

Imagen positiva de la empresa. La reputación de ofrecer productos de alta calidad crea una imagen positiva de organizaciones como Maytag, Ritz Carlton Hotels, Nordstrom's, Southwest Airlines, Lexus y otras. Una imagen positiva facilita el reclutamiento de nuevos empleados, la obtención de fondos de distintas instituciones de crédito e incrementa las ventas. Asimismo, influye en los nuevos clientes, que no han tenido mucha experiencia directa con la empresa, para que decidan comprarle a ella. Empresas como The Container Store, Chick-fil-A y Enterprise Rent-a-Car, entre otras, gozan de una imagen positiva que les genera más

Figura 2.6 **Importancia de la calidad**



utilidades, menos rotación de empleados y mayor satisfacción del cliente que a otras organizaciones cuya imagen no es tan buena. La importancia de la imagen positiva de la empresa es central en la filosofía de administración de Timberland, como explica el siguiente recuadro de Competencia para la autoadministración.[30]

Competencia para la autoadministración

Timberland cumple lo que dice

Jeffrey Swartz es el tercer presidente en línea de Timberland, la empresa que su abuelo fundó en 1952. Swartz está liderando el uso de los recursos y las utilidades de esta compañía de calzado y ropa, con un valor de 1,500 millones de dólares, para luchar contra problemas sociales y ambientales y mejorar las condiciones de los trabajadores de todo el mundo. Swartz piensa que la idea de ayudar a otros es la visión con la cual está creando una fuerza de trabajo más comprometida, productiva, eficiente y leal, lo cual ayuda a obtener utilidades. En los pasados cinco años esta empresa, que vende ropa para el campo, ha visto que sus ventas crecen 9.7 por ciento al año, y el precio de sus acciones ha aumentado más de 64 por ciento. Según Kevin Martínez, director de asuntos de la comunidad de Home Depot: "Timberland tiene una de las mejores culturas organizacionales de entre los minoristas que conozco, porque está construida en torno al servicio".

Swartz enfrentó una prueba que cambió su forma de administrar la empresa. Antes de 1989 la administraba con base en las cifras. Alan Khazei, miembro de una institución de beneficencia local, le pidió a Timberland que donara trabajo para su obra. Swartz atendió la petición y él y nueve empleados limpiaron una vieja casona que estaba destinada a adolescentes con problemas. Mientras limpiaba la casa, Swartz se dio cuenta que sus problemas eran mínimos en comparación con la lucha física y emocional de los adolescentes. Cuando volvió a su empresa después de ese proyecto, decidió que Timberland ayudaría a personas menos afortunadas. En 1998, cuando sustituyó a su padre como presidente de la empresa, estaba decidido a convertirla en un laboratorio vivo de una empresa impulsada por valores. Todos los empleados acarician los valores centrales de humanismo, humildad, integridad y excelencia.

Cuando los empleados ingresan a Timberland, se encuentran con su Community Impact Center y ahí pueden inscribirse a infinidad de proyectos voluntarios o proponer los propios. También encuentran una estancia infantil. Swartz creó un día Serva-a-Palooza, que tiene lugar a finales de septiembre, y consta de una serie de proyectos que tienen por objeto limpiar y rescatar lugares públicos en torno a Lawrence, Massachusetts, así como un plan para mejorar un centro para niños con discapacidades en la ciudad de Ho Chi Minh, Vietnam. Swartz invitó a Foot Locker, el mayor cliente de Timberland, para que también enviara empleados a ayudar en sus proyectos.

Timberland coloca letreros por toda su planta que contienen datos ecométricos. La ecometría *mide el efecto que la fabricación de un producto tiene en el ambiente del planeta.* Por ejemplo, la fabricación de un par de sus sandalias Mion para agua requiere 2 kilowatts de electricidad por hora, no produce gases invernadero y lleva piezas de materiales 100 por ciento renovables.

En una encuesta reciente de los empleados de la empresa, más de 75 por ciento dijo que optaría por Timberland si tuviera que volver a elegir un lugar para trabajar y 79 por ciento señaló que la reputación de la empresa había desempeñado un papel muy importante en su decisión de trabajar en ella.

El reto más grande de Swartz es conseguir que los inversionistas acepten los valores de Timberland. Hace poco, cuando las acciones de la empresa cayeron 18 por ciento, los accionistas le recordaron a Swartz que esperaban obtener buenos resultados financieros, por lo cual no debía dedicar demasiado tiempo ni dinero a ser amable con los empleados y las personas de la comunidad.

Más información acerca de esta organización en www.timberland.com.

Costos más bajos y mayor participación de mercado. Se ha estimado que entre 15 y 20 por ciento de cada dólar de las ventas se destina a arreglos, desechos, inspecciones, pruebas, garantías y servicios repetidos. En el caso de una empresa que maneja bien un programa de administración de la calidad, estos costos deben estar por debajo de 2.5 por ciento. Timberland, gracias al buen manejo de su programa de calidad total, ha aumentado la productividad y disminuido el tiempo destinado a arreglos, costos de los desechos y garantías y ello ha dado como resultado que obtenga utilidades más altas. En Toyota, el mejor desempeño de algunas partes y la confiabilidad del producto hicieron que el Lexus fuera el automóvil de su categoría con más

Administración al instante

"Las operaciones internacionales no son un remanso, sino una manera de demostrar que uno puede conseguir la calidad en el ámbito global. Para ser un gerente general exitoso, debe familiarizarse con el cliente, las tecnologías de producción y los empleados de distintas culturas; y fabricar productos de alta calidad".

Brian Sullivan, reclutador ejecutivo de Christian & Timbers

ventas en Estados Unidos. Muchos han visto en televisión el anuncio del "solitario técnico de reparaciones de Maytag". En el marco de organizaciones de servicios, como State Farm Insurance, USAA y Mayo Clinic, la mejor calidad de los servicios sirve para atraer y retener a nuevos clientes. Las personas están dispuestas a pagar más por recibir un servicio excelente.

Menor responsabilidad civil por los productos y servicios. Cada vez es más frecuente que los fabricantes de productos y los proveedores de servicios sean objeto de costosas demandas legales por los daños que han causado sus productos y servicios con defectos, o que sean peligrosos, o por sus declaraciones dolosas. Asimismo, cada vez es más común que los tribunales estatales declaren culpables de los daños derivados del uso de los productos con defectos a las organizaciones que han diseñado y fabricado éstos. En Darden Restaurants, que opera Olive Garden, Red Lobster y otras cadenas, las actividades de éxito de administración de la calidad total por lo normal han generado mejores productos, mejor desempeño de los productos y menos costos por responsabilidad civil de los mismos.

Las decisiones relativas a la calidad deben formar parte integral de la estrategia de la organización; es decir, de su forma de competir en los mercados. Una estrategia central de calidad ofrece de forma consistente los mejores productos posibles dentro de su rango de precio en los mercados. Por tanto, la calidad debe ser un elemento básico de la estructura y la cultura organizacional. La calidad no es tan sólo un programa que la alta gerencia impone a los empleados, sino una forma de operar que inunda la organización y la forma de pensar de todos los que la integran.

Integración de competencias gerenciales y enfoques de la administración

En el capítulo 1 se señalaron seis competencias esenciales para su éxito futuro como gerente. Cada uno de los cinco enfoques de administración explicados hace hincapié en una de las competencias sobre las otras. La tabla 2.3 muestra las relaciones entre competencias y enfoques de la administración.

El enfoque tradicional pretendía identificar las competencias gerenciales que sirven para organizar con eficiencia el trabajo de los empleados. Así, se asignaban a cada nivel de la administración metas y tareas específicas que serían concretadas en un periodo determinado. La estructura de la organización regía las relaciones entre el gerente y el empleado. El primero se encargaba de planear, organizar y explicar la tarea al empleado y éste se ocupaba de seguir las instrucciones del gerente. Se consideraba que los empleados son seres "racionales" y que su motivación principal era el dinero.

El enfoque conductual se concentraba en desarrollar las competencias para la comunicación y el trabajo en equipo. El gerente se encargaba de reconocer las necesidades sociales y emocionales de los empleados y de desarrollar relaciones armoniosas en el centro de trabajo. Este enfoque hacía hincapié en que las interacciones de los empleados con sus compañeros afectaban mucho sus comportamientos. Si los gerentes se comunicaban con los empleados y satisfacían sus necesidades en el centro de trabajo, entonces la organización sería efectiva.

Tabla 2.3 **Integración de competencias gerenciales y enfoques de administración**

COMPETENCIA GERENCIAL	ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	CONDUCTUAL	SISTEMAS	CONTINGENCIAS	CALIDAD
Comunicación		X	X	X	X
Planeación y gestión	X			X	
Acción estratégica			X		X
Autoadministración					X
Multicultural			X		X
Trabajo en equipo		X		X	X

X = importancia relativamente alta

El enfoque de sistemas enfatizaba que los administradores debían concentrarse en la forma en que diversos insumos, procesos de transformación y productos se relacionan con las metas de la organización. La organización era considerada un "todo" y no un simple resultado de la suma de los distintos departamentos o divisiones. El concepto de un todo requiere que los administradores desarrollen sus competencias para la comunicación, el razonamiento y la acción estratégica y multicultural. Para ello utilizan modelos cuantitativos que les ayudan a comprender las complejas relaciones de la organización y tomar decisiones adecuadas.

El enfoque de contingencias toma algo de cada uno de los otros enfoques e implica un conjunto de competencias algo diferente. El administrador se encarga de decidir si es conveniente basarse en un conjunto de habilidades de una sola competencia o en varias habilidades de diversas competencias. El diseño de la organización dependerá de su entorno, las habilidades de sus empleados y la tecnología empleada para transformar las materias primas en productos terminados. Por ejemplo, el uso de equipos pone a prueba las competencias de un administrador para la comunicación y el trabajo en equipo.

El enfoque de la calidad hace hincapié en cumplir las expectativas del cliente en términos del valor (desempeño y calidad) de los bienes y servicios. La alta dirección es la encargada de contar con sistemas que conduzcan a la calidad. Una vía que le permite conseguir el apoyo de los empleados para esta actividad consiste en diseñar prácticas de administración de la calidad total que recompense a los empleados por alcanzar las metas de calidad. La filosofía de la TQM requiere un grado importante de coordinación en toda la organización y una manera de lograrlo es mediante el trabajo en equipo. En las organizaciones conscientes de la calidad, el trabajo en equipo significa compartir la responsabilidad y la toma de decisiones. Los administradores delegan en sus empleados algunas facultades para tomar decisiones y les permiten manejarse solos, pero tan sólo después de que han recibido la capacitación necesaria. La filosofía de Deming acerca del control estadístico de la calidad no sólo ofrece un método para analizar desviaciones que se alejan de los parámetros, sino que también ofrece una manera de incrementar la comunicación entre los empleados.

Actualmente, diversos administradores están utilizando estos cinco enfoques fundamentales para crear nuevas formas de pensar para la administración de sus organizaciones. Desde hace siglos, los dueños de empresas familiares han transmitido su sabiduría, experiencia y contactos a sus hijos, los maestros artesanos han enseñado sus ideas a los aprendices y los empleados han intercambiado el conocimiento técnico de su trabajo con sus compañeros. A lo largo del libro se señalarán cuáles enfoques de administración del conocimiento dan por resultado diferentes prácticas administrativas. Los administradores del conocimiento comparten información con otros para lograr la innovación y las mejores prácticas. Las raíces de algunas de estas prácticas tienen su origen en las aportaciones de administradores que propusieron los enfoques de sistemas y de la calidad. El reto que afrontan los administradores es basarse en los enfoques tradicionales para volverse contundentes y orientados a la acción. Por último, dado que las organizaciones no cesan de cambiar, todas ellas deben aprender del pasado para seguir siendo competitivas.

Resumen

En este capítulo se presentaron algunos puntos de vista y enfoques que han tenido gran influencia en la conformación del pensamiento administrativo de los pasados 100 años. Las ideas de la administración burocrática, científica y de proceso administrativo influyeron en gran medida en las primeras prácticas de administración. Más adelante, las nuevas ideas hicieron hincapié en los aspectos humanos y conductuales de la administración. Durante la Segunda Guerra Mundial, la industria y las fuerzas armadas desarrollaron sofisticados sistemas de administración para coordinar las actividades bélicas. Después, a medida que las organizaciones crecieron y se globalizaron, ninguno de los conceptos de administración anteriores parecía aplicarse del todo a las distintas situaciones. El enfoque de contingencias subrayaba que estos conceptos se podían aplicar en ciertas condiciones, pero no en otras. Los administradores actuales están sobre todo interesados en el enfoque de la administración de la calidad como vía para satisfacer la demanda de los consumidores de todo el mundo que quieren recibir productos y servicios de calidad.

Objetivos de aprendizaje

1. Describir las tres ramas del enfoque tradicional de la administración: burocrático, científico y de proceso administrativo.

Max Weber formuló la teoría de la administración burocrática, la cual hace hincapié en la necesidad de que exista una jerarquía estricta, gobernada por reglas y líneas de autoridad definidas con toda claridad. Su teoría contiene siete principios: sistema de reglas formales, administración impersonal, división del trabajo, estructura jerárquica, estructura de autoridad bien detallada, compromiso de carrera para toda la vida y racionalidad. Los teóricos de la administración científica trataron de encontrar la manera de conseguir que los trabajadores fueran más productivos. Frederick Taylor pensaba que la gerencia era la encargada de conseguir que cada trabajador fuera más eficiente y que lo podría conseguir mejorando las relaciones entre el trabajador y la máquina, con base en los estudios de tiempos y movimientos. Frank y Lillian Gilbreth también estudiaron la manera de conseguir que los trabajadores fueran más eficientes. Frank Gilbreth se concentró en los distintos movimientos físicos que empleaban los trabajadores y Lillian Gilbreth hizo hincapié en el bienestar de los trabajadores. Henry Gantt pensaba que el desempeño de los trabajadores se podía representar en una gráfica y, con ello, se podía mejorar estableciendo fechas límite. Los teóricos del proceso administrativo se concentraron en los principios que los administradores, y no los trabajadores, podían utilizar para ser más efectivos. Henry Fayol describió cuatro funciones (planeación, organización, dirección y control) que, según él, utilizan todos los administradores de éxito en su quehacer.

2. Explicar la aportación del enfoque conductual a la administración.

El enfoque conductual hace hincapié en las necesidades humanas y sociales de los empleados. Mary Parker Follett, una de sus primeras autoras, pensaba que la gerencia debía coordinar los esfuerzos de todos los empleados para poder alcanzar las metas de la organización. La aportación de Chester Barnard fue similar a la de Follett. Éste sostenía que, en parte, un administrador no tiene autoridad para decir a un trabajador qué debe hacer, a no ser que el trabajador acepte dicha autoridad. Los estudios realizados en la planta de Hawthorne de Western Electric Company llegaron a la conclusión de que los factores sociales y humanos pueden ser más importantes que los físicos y económicos cuando se trata de influir en la productividad.

3. Describir cómo los administradores pueden utilizar las técnicas cuantitativas y el enfoque de sistemas para mejorar el desempeño de los empleados.

El enfoque de sistemas considera que las organizaciones son una serie de insumos, procesos de transformación y productos. Un sistema puede ser abierto o cerrado. El análisis de los sistemas propone que los administradores utilicen técnicas cuantitativas para resolver problemas.

4. Explicar los dos componentes principales del enfoque de contingencias.

El enfoque de contingencias, o enfoque situacional, recomienda que los administradores utilicen los conceptos y métodos del enfoque tradicional, conductual y de sistemas, con base en las circunstancias que afronten. Las tres variables centrales de contingencias que los administradores deben tomar en cuenta antes de tomar una decisión son el entorno, la tecnología y las personas implicadas.

5. Explicar las repercusiones que la necesidad de una buena calidad tiene en las prácticas de administración.

El enfoque de la calidad hace hincapié en proporcionar productos y servicios de alta calidad en todo momento. Uno de los fundadores del movimiento de la calidad fue W. Edwards Deming. Mucho tiempo después de que había ayudado a los administradores japoneses a hacer que los análisis estadísticos fueran la base de las mejoras en el control de la calidad, sus aportaciones fueron reconocidas por los administradores estadounidenses. Deming recomendaba que era necesario planear la calidad, luchar por tener cero defectos, utilizar tan sólo a unos cuantos proveedores que hubieran demostrado su capacidad para proporcionar calidad e inspeccionar la calidad durante el proceso, en lugar de hacerlo hasta el final.

Conceptos y términos clave

Administración burocrática
Administración científica
Administración de la calidad total
Autoridad carismática
Autoridad jurídico-racional
Autoridad tradicional
Blog
Calidad
Compromiso de carrera para toda la vida
Control estadístico de procesos
División del trabajo
Ecometría
Efecto Hawthorne
Enfoque conductual
Enfoque de contingencias
Enfoque de sistemas
Enfoque tradicional
Estructura de autoridad
Estructura jerárquica
Estudio de tiempos y movimientos
Gráfica de Gantt
Impersonalidad
Insumos
Medición por atributo
Medición por variable
Principio de autoridad
Principio de la unidad de mando
Proceso administrativo
Procesos de transformación
Productos
Racionalidad
Reglas
Retroalimentación
Sigma
Sistema
Sistema abierto
Sistema cerrado
Supervisión funcional
Tecnología
Teoría de la aceptación de la autoridad

Preguntas para reflexión y análisis

1. ¿Por qué es necesario conocer la evolución que ha seguido la administración?
2. Visite un establecimiento de Starbucks y, empleando los atributos de calidad de la tabla 2.2, evalúe la calidad del producto y del servicio de Starbucks. ¿Qué tan bien librado sale el establecimiento cuando se le aplican estos criterios?
3. ¿Qué competencia sería más crucial si solicitara un puesto gerencial en Starbucks (www.starbucks.com)?
4. ¿Qué competencias requeriría para ser empleado de TDIndustries? ¿Por qué? Podría optar por referirse a www.tdindustries.com a efecto de encontrar ayuda para responder esta pregunta.
5. ¿Cómo pueden los administradores utilizar los conceptos del enfoque burocrático para incrementar la eficiencia de su operación?

6. ¿Qué retos afrontan los empleados que están tratando de implementar algunos aspectos del enfoque conductual en una organización?
7. Empleando los conceptos de sistemas, describa el proceso de registro que se utiliza en su universidad para inscribir a los alumnos.
8. Visite un restaurante de comida rápida de su localidad. ¿Cómo ha empleado el establecimiento los principios de la administración científica para ayudar a los gerentes a incrementar la eficiencia de su restaurante?
9. ¿Qué tipos de problemas atiende el análisis de sistemas?
10. ¿Cómo utiliza Royal Philips Electronics (www.philips.com/global) los conceptos del enfoque de contingencias para administrar sus operaciones globales?
11. ¿Qué enseñanzas de Timberland obtuvo que podría aplicar a su carrera?
12. ¿Por qué la calidad es importante?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS



Ejercicio | Administración de una organización[31]

Quizá le resulte un poco difícil, pero procure responder los siguientes 20 enunciados diciendo si ***coincide*** o ***no coincide*** con ellos.

	Coincido	No coincido
1. Valoro la estabilidad en el trabajo.	________	________
2. Me agrada una organización previsible.	________	________
3. Me gusta trabajar sin el beneficio de una descripción del puesto especificada con detalle.	________	________
4. Me gustaría trabajar en una empresa que promueve a los empleados con base en la antigüedad.	________	________
5. Por lo general no me gustan las reglas, políticas y procedimientos.	________	________
6. Me gustaría trabajar en una empresa que tuviera 100,000 empleados.	________	________
7. Ser emprendedor implicaría más riesgos de los que estoy dispuesto a asumir.	________	________
8. Antes de aceptar un empleo me gustaría ver la descripción del puesto.	________	________
9. Prefiero trabajar como artista de jardines independiente que tener un puesto de supervisor en el departamento de vehículos automotores.	________	________
10. La antigüedad debería ser tan importante como el desempeño para determinar los aumentos de sueldo.	________	________
11. Me enorgullecería trabajar en la empresa más grande y con más éxito en su industria.	________	________
12. Si pudiera elegir, preferiría ganar $90,000 al año como vicepresidente de una empresa pequeña, que $100,000 al año como gerente de nivel medio en una empresa grande.	________	________
13. No me sentiría cómodo si tuviera que usar un gafete de empleado con número de identificación.	________	________
14. Los espacios de estacionamiento de una empresa deben asignarse con base en el nivel jerárquico del puesto.	________	________
15. Por lo general prefiero trabajar como especialista en lugar de desempeñar un cúmulo de tareas.	________	________
16. Antes de aceptar un empleo, me gustaría estar seguro de que la empresa tiene un buen programa de prestaciones para los empleados.	________	________
17. Una empresa no podrá tener éxito a no ser que cuente con un conjunto claro de normas y reglamentos.	________	________
18. Me gustaría más trabajar en un departamento con un gerente que en un equipo donde se comparte la responsabilidad gerencial.	________	________
19. Se debe respetar el rango de las personas.	________	________
20. Las reglas fueron hechas para romperlas.	________	________

Calificación: Adjudíquese un punto por cada respuesta en la que haya anotado ***coincido*** en los enunciados siguientes: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 16, 17, 18 y 19. Adjudíquese un punto por cada respuesta en la que haya anotado ***no coincido*** en los enunciados siguientes: 3, 5, 9, 12, 13, 15 y 20.

Interpretación: Se han desarrollado algunas normas para ayudarle a interpretar el número total de puntos:

0-7 Es muy probable que usted se sentiría frustrado si trabajara en una organización muy formal, en especial una burocracia grande.

8-14 Usted sentiría una mezcla de satisfacción y decepción si trabajara en una empresa formal grande.

15-20 Las empresas grandes y formales son más compatibles con su estilo y preferencias.

Preguntas

1. ¿Qué dimensiones de la competencia para la autoadministración demuestra este ejercicio?
2. ¿Qué dimensiones de la competencia para la planeación y gestión demuestra este ejercicio?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Richard Baker, presidente de Alliance Boots[32]

Desde hace muchos años, los ingleses han pensado que Alliance Boots es una farmacia local muy bien surtida, que maneja artículos para la salud, cosméticos y productos para el aseo. Boots es la cadena de farmacias más grande del Reino Unido e Irlanda y cuenta con más de 1,400 establecimientos. También es una importante marca minorista que estaba a punto de quebrar antes de que Richard Baker asumiera la presidencia en 2003.

Baker sabía que Boots se había burocratizado demasiado. Sus sistemas de distribución y tecnología de información eran viejos y la empresa también tenía costos muy altos y procesos administrativos ineficientes, su estructura de precios estaba irremisiblemente empantanada en un laberinto de reglas y reglamentos anticuados, sus tiendas estaban abigarradas y tenía demasiado personal en su oficina central en Nottingham. También sabía que la cadena de farmacias más grande estaba afrontando una fuerte competencia de Wal-Mart, que en fecha reciente había adquirido Asda para convertirse en una fuerza mayor en el mercado al lado de Tesco. Las tiendas de Boots estaban ubicadas en las ciudades y dependían mucho del movimiento de transeúntes, pero en el Reino Unido la población se estaba mudando a los suburbios. Baker sabía que no hay soluciones rápidas, pero también era necesario cambiar de forma radical la manera de administrar a Boots.

Baker había trabajado antes en Asda, el gigante de descuento con fama de apertura e innovación. Ahí se alentaban las ideas que podían llevar a un cambio útil y se ponían en práctica con celeridad. Antes de su llegada a Boots, los cambios eran considerados un enemigo. Según Baker: "Boots opera en un entorno en extremo competido, en el cual el ritmo de la toma de decisiones y la velocidad de la implementación son fundamentales para el éxito". Baker conocía que Boots había tenido enorme éxito en una época cuando las personas se contrataban para hacer carrera de por vida en una empresa y esperaban ir pasando con tranquilidad por las filas de la administración. Boots, con gerentes que habían crecido en casa y tenían una larga tradición de hacer las cosas de cierta manera, se había vacunado contra los cambios que ocurrían en el entorno minorista. Baker sabía que en Boots tres o cuatro empleados hacían el mismo trabajo que uno solo en Asda. Los altos directivos llevaban años exhibiendo una tendencia a concentrarse en las utilidades presentes, en lugar de enfocarse hacia el futuro.

Baker de inmediato recortó 900 puestos en la oficina matriz para ahorrar más de 71 millones de dólares. También dio a los gerentes de tienda la libertad de tomar decisiones acerca de promociones y ordenó a los directivos de la oficina central que pasaran algún tiempo en las tiendas. También decidió concentrarse en el negocio central de Boots, las farmacias y sus medicamentos internacionales que se venden sin receta médica. Boots Healthcare International es parte de la empresa y, en el Reino Unido, un fabricante líder de medicamentos que no requieren receta médica, como Nurofen (ibuprofeno) y Stepsils (remedio para el dolor de garganta) y que se venden en 130 países. Boots había tratado de extender sus negocios a otras áreas, como los servicios Wellbeing y los establecimientos minoristas Pure Beuty, pero se había deshecho de estos negocios y utilizado el dinero de su venta para modernizar las tiendas y concentrarse con más efectividad en el cliente. Contrató a 300 nuevos farmaceutas y los capacitó para que se orientaran al servicio al cliente, en lugar de ser técnicos. Algunas de las tiendas Boots abren las 24 horas del día para brindar más servicios a los clientes. Boots también ha lanzado un nuevo sistema para farmacias llamado SmartScript, que mejorará los servicios profesionales y el manejo de inventarios. El nuevo sistema busca que ya no sea necesario manejar grandes volúmenes de inventario en las tiendas y, con ello, permitir que se utilice el espacio de forma más eficiente.

Estos cambios han permitido que las ventas de Boots crezcan más de 5 por ciento al año y que sus ingresos rebasen los 10,000 millones de dólares.

Más información acerca de esta organización en www.allianceboots.com

Preguntas

1. ¿Qué enfoques ha utilizado Richard Baker para administrar Boots? ¿Cuáles son algunas de las limitaciones de estos enfoques?
2. ¿Cuáles son algunas de las competencias gerenciales de Baker que ilustra este caso?
3. ¿Cómo puede usted aprender las competencias que necesitaría para trabajar con una persona como Baker?



PARTE 2

La administración en entornos turbulentos

capítulo 3



© Tetra Images/Jupiter Images

Ética y responsabilidad social

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Explicar la importancia de la ética para cada empleado y para las organizaciones.
2. Describir cuatro influencias que dan forma a las decisiones y comportamientos éticos de personas y organizaciones.
3. Describir tres enfoques que las personas utilizan para hacer juicios éticos.
4. Explicar la responsabilidad social con los grupos de interés y su influencia en las decisiones y comportamientos éticos de los administradores.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración

Halliburton



© AP Photo

David Lesar, presidente de Halliburton Co., responde a una pregunta de los medios después de la asamblea anual de accionistas en Duncan, Okla., en mayo de 2006.

Halliburton es uno de los proveedores más importantes de productos y servicios de la industria del gas y el petróleo. Cuenta con más de 100,000 empleados en más de 120 países, los cuales trabajan en cinco grandes grupos de operaciones.

Algunos medios, ciertos políticos y diversos grupos han acusado a Halliburton de tomar decisiones y observar comportamientos carentes de ética y, en ocasiones, hasta ilícitos. Aquí no se pretende establecer si la empresa es culpable de esos cargos o no. Por el contrario, se señalarán, al igual que en otras partes del capítulo, los retos que la empresa ha encontrado para afrontar estas acusaciones.

Halliburton Watch es un grupo que sigue de cerca las actividades de la empresa y que informa al público de algunas de sus decisiones y comportamientos que, presuntamente, carecen de ética o son ilícitos. Por ejemplo, causó indignación en Capitol Hill cuando se informó a los miembros del Congreso que en los comedores de Halliburton en Irak habían servido varias veces alimentos echados a perder a las indefensas tropas. Rory Mayberry, exgerente de alimentos de la subsidiaria KBR de Halliburton, afirmó que "esto ocurría con bastante frecuencia".

Al parecer, la indignación no se limita a los alimentos caducos. Ben Carter y Ken May, exempleados de Kellogg Brown & Root (KBR) y especialistas en la calidad del agua, informaron a Halliburton Watch que, a sabiendas, KBR exponía a las tropas y a los civiles a las aguas contaminadas del río Eufrates de Irak. Un e-mail interno de KBR entregado a Halliburton Watch dice que en un campamento, el grado de contaminación del agua sin tratar surtida a un campamento fue el doble del nivel normal "tal vez durante todo un año". Carter afirma: "Descubrí que el agua del Eufrates surtida a los militares no era tratada debidamente y que todos los días miles de personas quedaban expuestas a infinidad de organismos patógenos". Carter trabajó en el campamento Ar Ramadi, situado a 70 millas al oeste de Bagdad, en el muy violento Triángulo sunita, pero afirmó que los problemas del agua contaminada existían en todos los campamentos militares de Irak.

Por otra parte, Melissa Norcross, vocera de Halliburton, dijo que KBR "realizó su propia inspección del agua en la plaza en cuestión y no encontró evidencia alguna que fundamentara la acusación". Norcross señaló que "los registros de los propios militares muestran que el agua suministrada durante este periodo de tiempo no contenía ningún tipo de contaminación bacteriológica y que era apta para usos no potables". Un vocero de los militares informó a Associated Press que

Contenido del aprendizaje

una unidad médico-militar visitó el campamento y que no encontró nada fuera de lo común, y que los registros de la calidad del agua demostraron que el líquido estaba dentro de parámetros normales.[1]

Más información acerca de esta organización en www.halliburton.com.



Explicar la importancia de la ética para cada empleado y para las organizaciones.

Importancia de la ética

El recuadro Desafío de la administración presenta tan sólo dos de una serie de acusaciones contra Halliburton por falta de ética. Dejando a un lado cuáles hayan podido ser los verdaderos hechos vinculados a estas acusaciones y otras, queda claro que la gerencia de Halliburton ha tenido que superar grandes pruebas para afrontarlas. Durante algún tiempo, David Lesar, el presidente del consejo, presidente y director general de Halliburton, no respondió a ellas. Sin embargo, él y otros miembros de la empresa tuvieron que reconocer que, para la salud de Halliburton a largo plazo, era muy importante restaurar la confianza del público y cumplir con sus expectativas éticas. Por ejemplo, un fragmento de una carta que Lesar dirigió a todos los empleados decía:

> El Código de Conducta Empresarial de Halliburton es una guía para que todos los directivos, gerentes, empleados y agentes de la empresa utilicen prácticas éticas y legales en su trabajo diario. El Código no sólo describe nuestras normas para ser íntegros, sino también algunos principios y campos específicos de la ley que nos podrían afectar. No existe cualidad más importante que la integridad. Ésta se aplica tanto a una empresa como a una persona. La integridad es un valor central de nuestro Código de Conducta Empresarial.
>
> En nuestro trato con terceros, nunca debemos sacrificar la observancia de la ley ni la honestidad y la integridad en aras de las utilidades. La gerencia no condona ni condonará un acto así. Tendremos éxito si cumplimos con la ley, si hacemos tratos que proyectan equidad e integridad y si nos comprometemos con la calidad. Esperamos que usted apoye plenamente estos valores y principios de la empresa.[2]

Esta carta expresa con claridad la proclamada importancia de las decisiones y los comportamientos éticos y socialmente responsables de Halliburton. Por supuesto que la llave de una conducta ética está en el comportamiento y en las decisiones diarias de los 100,000 empleados de la empresa, y no tan sólo en las declaraciones escritas.

La importancia de las cuestiones éticas que afrontan los administradores y los empleados ha aumentado en años recientes debido a la conducta carente de ética e ilícita que han observado algunos de los altos directivos de varias organizaciones estadounidenses importantes, como Enron, Tyco y Adelphia. Las prácticas notoriamente carentes de ética y, con frecuencia, ilícitas que siguieron los altos directivos de estas organizaciones terminaron en quiebras, enormes pérdidas financieras para los accionistas y pérdida de empleos para la gente. Las conductas carentes de ética de empresas en lo individual han provocado que los estadounidenses en general hayan dejado de confiar en los líderes empresariales. En un sondeo de opinión de Roper aplicado en Estados Unidos, sólo 2 por ciento de los entrevistados eligió "muy confiable" para describir a los altos directivos de las grandes empresas estadounidenses. Sólo 9 por ciento de ellos respondió que tenían confianza plena en las instituciones estadounidenses de servicios financieros. Además, 72 por ciento respondió que las fechorías estaban muy generalizadas en la industria de Estados Unidos.[3]

La preocupación del público por el estado de las decisiones y el comportamiento ético no se limita a los directivos. Por ejemplo, una encuesta de Gallup solicitaba a los encuestados que calificaran las normas éticas de personas de 21 profesiones. Los resultados colocaron a los senadores y a los diputados casi al final de la lista, detrás de los abogados y los contratistas de obras. Los directivos de empresas también salieron mal calificados, pues sólo 16 por ciento de los encuestados dijo que merecían una calificación "alta" o "muy alta" en ética. Los periodistas quedaron en medio del grupo, por encima de los corredores de bienes raíces y los

contratistas de obras, pero después de los contadores y los banqueros. Las enfermeras, los médicos y los profesores obtuvieron calificaciones un tanto altas.[4]

Una serie de estudios indica que las decisiones y los comportamientos éticos de los administradores y otras personas son importantes para la efectividad de una empresa a largo plazo. Una organización ética es un ingrediente importante para registrar: 1) un desempeño financiero más sólido a largo plazo, 2) más ventas y mejor imagen de marca y reputación, 3) más lealtad y compromiso de los empleados, 4) menos vulnerabilidad a la presión y los boicots de los activistas y 5) menos (o ninguna) multas, reparaciones derivadas de sanciones dictadas por tribunales y acusaciones judiciales.[5] Scott Burns, un articulista que escribe sobre negocios, expresó de forma sucinta la importancia que la ética de la empresa tiene para la economía y los accionistas con estas palabras: "Los modernos mercados de capital operan con base en la confianza y la integridad. Se podría decir que en Estados Unidos la norma para hacer negocios ahora es más alta que nunca antes. Sin embargo, a pesar del lugar que ocupa la norma actual dentro de nuestra historia, ésta no llega a cumplir con las expectativas del público".[6]

Las acciones carentes de ética o ilícitas de un solo empleado o de un grupo pequeño de empleados pueden manchar la reputación ética de una empresa completa. Recuerde que antes señalamos los retos de Halliburton y sus esfuerzos por restaurar su reputación. El *Wall Street Journal* publicó un breve artículo con el título "Exempleado de Halliburton sentenciado a cárcel". Observe el enfoque dirigido hacia "Halliburton". A continuación se presenta un breve extracto del artículo que dice:

> Un exempleado de Halliburton Company fue sentenciado a 15 meses de cárcel después de que se declaró culpable ante un tribunal federal de Illinois de haber aceptado gratificaciones por más de 110,000 dólares de manos de una empresa iraquí. La unidad Kellogg Brown & Root (KBR) de Halliburton, que se encarga de contratos de obras públicas, descubrió estas gratificaciones cuando realizaba una investigación interna. Un vocero de Halliburton declaró: "Cuando se descubrió el asunto, KBR eliminó a la empresa en cuestión de la lista de posibles candidatos para la subcontratación de trabajos futuros. KBR también extendió al gobierno un crédito por un monto equivalente al pago indebido.[7]

Aun cuando Halliburton descubrió el comportamiento ilícito y carente de ética del empleado, tomó medidas al respecto y lo reportó, el reportaje de los medios se concentró en "Halliburton". Ésta es otra razón por la cual la alta gerencia de Halliburton y otras empresas deben estar muy activas para evitar las conductas poco éticas o ilícitas de sus empleados. David Lesar ha estado muy activo dentro y fuera de la empresa reafirmando los comportamientos éticos y legales de los empleados y vigilando que se cumplan. Se trata de una enorme empresa para el líder de una empresa global tan grande y compleja.

En este capítulo se mencionarán cuatro influencias que configuran una conducta ética, a saber: influencias culturales, influencias legales y normativas, influencias organizacionales e influencias individuales. A continuación, le invitamos a analizar la forma en que usted aborda las cuestiones éticas. Descubrirá la enorme cantidad de juicios personales sujetos a la influencia del pensamiento utilitario, un interés por los derechos morales y la creencia en el respeto al sentido de justicia. Luego se hará referencia al enfoque de los grupos de interés en tanto de la administración de la responsabilidad social de las empresas. A lo largo de todo el capítulo se explicarán los caminos que permiten fomentar, esperar y aplicar una conducta ética.

Los altos directivos de General Electric, al igual que los de Halliburton y de muchas empresas más, ahora hacen más hincapié en la importancia que tienen las decisiones y los comportamientos éticos de sus empleados de todos los niveles. El siguiente recuadro de Dilema ético presenta un vistazo de la importancia que la observancia de las normas y la ética en las actividades tiene para General Electric y los retos que afronta para reforzarla.[8] General Electric (GE) es una organización grande y compleja que tiene varias divisiones que ofrecen productos como motores para naves aéreas, plásticos, aparatos eléctricos, productos para la iluminación, reactores nucleares, servicios financieros, etc. GE opera en todo el mundo y tiene más de 300,000 empleados.

Administración al instante

"La mayoría de los presidentes de empresas son líderes honestos que se dedican a edificar sus empresas, pero también hay demasiados que son atrapados por el afán personal de obtener cuantiosas utilidades y terminan sacrificando sus valores y a sus grupos de interés. Se trata de avaricia pura y significa una amenaza para la esencia misma de nuestro sistema".

William W. George, presidente del consejo de administración y expresidente de Medtronic, Inc.


© Adam Rountree/AP Photo

Toma del edificio de General Electric en Rockefeller Plaza 30, en la ciudad de Nueva York.

Dilema ético

Capacitación para la observancia de las normas en General Electric

General Electric ha fortalecido sus programas de observancia de la ley y la ética y ofrece la capacitación respectiva a sus empleados en todo el mundo. Los directivos de GE dicen que han encontrado un reto particular para poder llegar a las oficinas pequeñas que sólo tienen un puñado de empleados y para inducir a los empleados nuevos. Jon Graham, vicepresidente de políticas jurídicas, que supervisa la observancia de las normas éticas y legales, dice: "No es fácil contratar y capacitar a 13,000 empleados al año".

En la mayoría de los casos, los empleados de GE, tan pronto como ingresan a la empresa, pasan por una capacitación en cuestiones de ética y observancia de la ley. GE, a semejanza de muchas empresas, ofrece gran parte de la capacitación en línea y examina a los empleados en cuanto a su forma de manejar cuestiones álgidas, como el raro caso de que un cliente pida dinero a cambio de algo o que pase por alto una norma del gobierno. La empresa también tiene reuniones con grupos pequeños y en ellas pide a los empleados que hagan preguntas y planteen preocupaciones sobre comportamientos que podrían no ser correctos.

A efecto de reforzar su compromiso con la observancia de las normas, GE ha desarrollado un sistema para llevar el registro de los empleados que han completado sus cursos de ética. Cada trimestre, cada unidad de negocios debe informar al departamento de observancia qué porcentaje de sus empleados ha asistido a sesiones de capacitación y qué porcentaje ha leído y firmado la guía de ética "El espíritu y la letra" de GE. La guía cubre asuntos que van desde los casos en los que está permitido trabajar con un competidor hasta otros en que se debe comprobar si los clientes aparecen en las listas de control de terroristas. Los resultados son auditados. Graham dice que "estos resultados son parte de la esencia de las revisiones de los líderes empresariales".

Más información acerca de esta organización en www.ge.com.

2. Describir cuatro influencias que dan forma a las decisiones y comportamientos éticos de personas y organizaciones.

Conformación de una conducta ética

En su sentido más básico, la ética *es un conjunto de valores, principios y reglas que definen la conducta que está bien y la que está mal.* Estos valores, principios y reglas indican cuándo ciertas decisiones y comportamientos son aceptables y cuando no lo son. El hecho de que algo se considere ético o no dependerá de la perspectiva con la que se consideren las cuestiones éticas.[9] La figura 3.1 señala las cuatro influencias básicas que conforman a la conducta ética de las personas y las organizaciones. Cuando se considera tan sólo una de estas influencias, rara vez se podrán comprender las implicaciones éticas de las decisiones o los comportamientos.

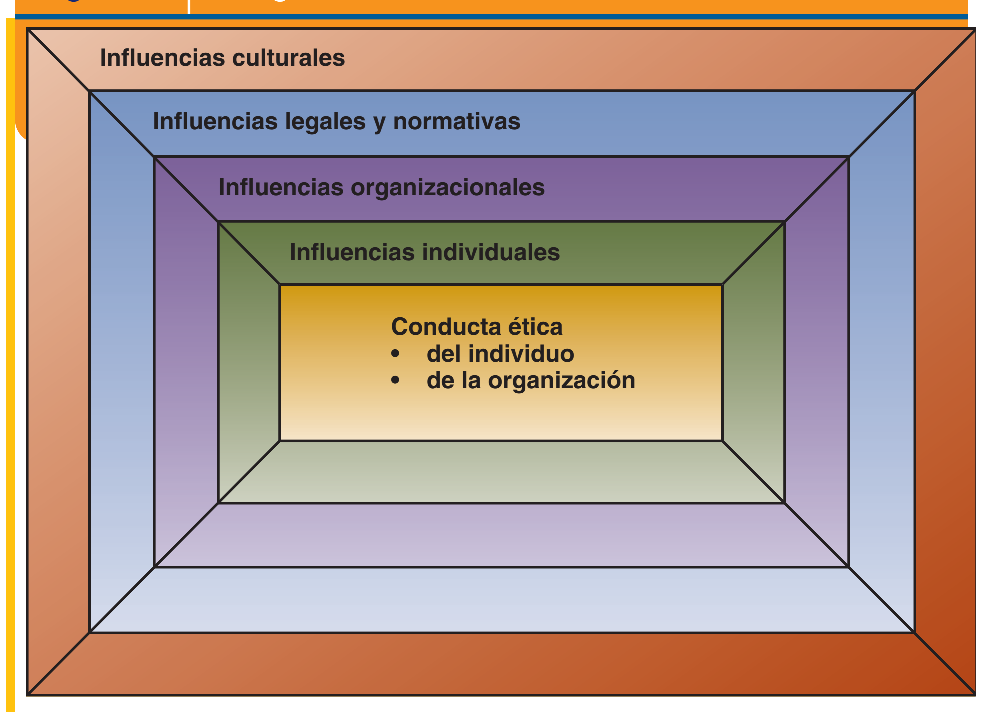
Influencias culturales

La cultura *es el patrón dominante de la vida, el pensamiento y las creencias que desarrolla un pueblo, de forma consciente o inconsciente, y que transmite a generaciones posteriores.*[10] Para que exista una *cultura*, ésta

- debe ser compartida por la mayoría de los miembros de un grupo grande o por toda una sociedad;
- debe ser transmitida de una generación a la siguiente, y
- debe dar forma al comportamiento, decisiones y percepciones del mundo.[11]

Los valores culturales *son el eje central de toda cultura; es decir, las creencias profundas, sostenidas consciente o inconscientemente, que especifican las preferencias y comportamientos generales y que definen lo que está bien y lo que está mal.* La moral, las costumbres y las prácticas establecidas de una sociedad reflejan sus valores culturales. Una parte significativa de lo que se considera ético se deriva de los valores culturales, las normas y las tradiciones específicas que se derivan de ellos. En la cultura estadounidense, algunos valores personales fundamentales que se suelen considerar centrales para la sociedad y los individuos son:[12]

Figura 3.1 **Configuración de una conducta ética**



- honestidad,
- integridad,
- credibilidad,
- respeto a los demás,
- respeto a uno mismo,
- familia,
- logros,
- confiabilidad,
- equidad y
- lealtad.

Una serie de estos valores son anclas para la toma de decisiones y la conducta éticas. Reflejan los ideales culturales utilizados para distinguir las decisiones y las conductas éticas de las que no son éticas. Recuerde el comentario de William George, el expresidente del consejo y presidente de Medtronic, Inc., que presenta la nota al margen de Administración al instante. A continuación compartimos con usted otro comentario sabio de George:

> Nuestro sistema capitalista está fundado en la confianza de los inversionistas, en su confianza en que los líderes y los consejos de administración de las empresas vigilarán bien sus inversiones y en que les proporcionarán un rendimiento justo. No cabe duda que los líderes de estas



Nuestra cultura consideraba que no era ético discriminar a las mujeres y las minorías y después, en 1964, estableció que era ilícito.

empresas, y posiblemente muchos más, han defraudado esa confianza. Por tanto, los inversionistas han sufrido una pérdida de confianza y se están retirando del mercado. Todos hemos salido afectados de este proceso y no sólo aquellos que perpetraron actos tan atroces.[13]

Salta a la vista que los comentarios de George subrayan los valores personales y culturales de honestidad, integridad y confiabilidad. En lo que resta de este capítulo señalaremos otros efectos de las fuerzas culturales. En Estados Unidos, algunos estudiosos sugieren que el sentimiento de identidad nacional y el patrón dominante de los valores personales están desapareciendo. Ellos afirman que están siendo reemplazados por una serie de identidades subnacionales y étnicas.[14] No obstante este posible cambio, nosotros afirmamos que es imperativo que las organizaciones (y nuestro sistema jurídico y judicial) mantengan y refuercen normas, valores y principios éticos uniformes.

Influencias legales y normativas

Todo aquello que la sociedad interpreta como ético o no ético a menudo termina expresado en sus leyes, normas gubernamentales y resoluciones de la corte. Las leyes *son las normas y valores de la sociedad que las cortes se encargan de hacer cumplir.* Sin embargo, el hecho de que las acciones y las decisiones sean legales no significa necesariamente que sean éticas. Por ejemplo, en una época fue legal que las organizaciones discriminaran a las mujeres y las minorías en la contratación y las promociones o ascensos. Después creció el consenso de que estas prácticas discriminatorias no eran éticas. Por ejemplo, en 1964 se aprobó la Ley de los Derechos Civiles que pretendía terminar con esas prácticas y garantizar la igualdad de oportunidades de empleo para todos los ciudadanos. El concepto legal del empleo voluntario ofrece otro ejemplo de la interacción entre los cambios de lo que una sociedad considera ético y sus leyes. El empleo voluntario *es un concepto tradicional del derecho común que sostiene que los empleadores están en libertad de despedir a los empleados por el motivo que fuere, en cualquier momento, y que los empleados están en libertad de renunciar a sus empleos por el motivo que fuere, en cualquier momento*.[15] A lo largo de la historia, los empleadores a menudo despidieron a los empleados sin explicación alguna (es decir, "a voluntad"). Las cortes y los legisladores han modificado la libertina idea de que se puede despedir a los empleados por la razón que fuere. La tabla 3.1 presenta algunas de las razones lícitas o ilícitas para despedir a los empleados.[16]

Tabla 3.1 **Ejemplos de razones lícitas e ilícitas para despedir a los empleados**

ALGUNAS RAZONES PERMISIBLES	ALGUNAS RAZONES INACEPTABLES
Desempeño incompetente que no responde a la capacitación ni se adapta	Denunciar la conducta ilegal del empleador
Insubordinación crasa o repetida	Reportar violaciones a las normas de la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacionales
Violación a los derechos civiles, como el acoso	Presentar cargos formales por discriminación ante la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo o ante un organismo estatal o municipal encargado de la equidad en el empleo
Comportamiento ilícito, como el hurto o la violencia física	Presentar cargos sobre prácticas de trabajo injustas ante el Consejo Nacional de Relaciones Laborales o una agencia estatal
Retardos persistentes o ausencias no justificadas	Participar en actividades sindicales, siempre y cuando no haya violencia ni conductas ilícitas
Consumo de drogas o estado de ebriedad en el trabajo	Quejarse de violaciones a la ley de equidad en la remuneración, salarios u horarios o rendir testimonio al respecto

Cuando una conducta carece de ética y es ilícita, los empleados también saben con claridad lo que está bien y lo que está mal. En algunas áreas de los negocios, los juicios sobre lo correcto y lo incorrecto quedan dentro de una zona gris. ¿Cómo se deben comportar los empleados cuando las leyes no son claras o chocan, o cuando las opiniones de la sociedad han cambiado y las viejas leyes son cuestionadas porque no son éticas? En estas circunstancias, los empleados deben acudir a las normas, políticas y prácticas de su organización y a sus valores y creencias personales.

En Estados Unidos se han aprobado infinidad de nuevas leyes y reglamentos en los pasados 10 años, tanto en el ámbito federal como en el estatal, con el objeto de reducir la discreción de organizaciones y personas para determinar cuáles comportamientos carecen de ética y son ilícitos. Por ejemplo, en 2002 el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Responsabilidad Corporativa y Penal en casos de Fraude, en respuesta a los numerosos escándalos de empresas como Enron, WorldCom, Tyco y Adelphia. Esa ley forma parte de la Ley Sarbanes-Oxley, *que es más amplia e impone a las empresas públicas que cotizan en bolsa estrictos requerimientos para las auditorías, la revelación financiera, la compensación de los directivos y el gobierno corporativo.* La Ley Sarbanes-Oxley no sólo reforma y regula las prácticas contables de las empresas, sino que también ha creado obligaciones del todo nuevas en el área del empleo, las cuales establecen que las empresas y, en algunos casos, los empleados en lo individual tendrán responsabilidad civil y, en determinadas circunstancias, incluso responsabilidad penal.[17]

La sección 806 de esta ley crea una nueva causa de acción federal que tiene por objeto proteger a los empleados de empresas públicas que actúen como denunciantes de la empresa. Así, protege a los empleados que, entre otras cosas, "proporcionen información, hagan que se proporcione información o ayuden de la manera que fuere a una investigación en torno a una conducta, que el empleado tenga motivos razonables para considerar que constituye" una violación a la Ley Federal de Valores, reglamentos de la Comisión de Valores y Cambios (SEC) o "cualquier disposición de la ley federal relacionada con fraude en contra de los accionistas".[18] La ley también contiene una estricta disposición contra las represalias (sección 1107). Así, protege a una persona para que no sea objeto de represalias por haber proporcionado, a una autoridad judicial, información veraz respecto a la comisión de un delito federal. Las personas que infrinjan esta disposición intentando aplicar una represalia a otra persona tendrán que pagar una multa o cumplir con una sentencia de cárcel por un máximo de 10 años. Otras disposiciones de esta ley establecen que diversas conductas y decisiones que antes se habrían considerado carentes de ética, pero no ilícitas, ahora sean delitos penales.

Administración al instante

"... en la actualidad, los retos de la observancia de las normas son, en realidad, retos de información. La esencia de la Ley Sarbanes-Oxley trata de garantizar que los datos sean convertidos a información financiera de modo que se presenten informes financieros exactos, confiables, transparentes y oportunos".

Lee Dittmar, principal de Deloitte Consulting LLP

Influencias organizacionales

Las organizaciones influyen en las acciones de los empleados de manera formal e informal. El Centro de Recursos de Ética, con domicilio en Washington, D.C., es una organización educativa no política y sin fines de lucro. Su misión es ser líder en fomentar que personas y organizaciones sigan prácticas éticas. En fecha reciente, una *Encuesta Nacional de Ética en los Negocios* entrevistó a 3,000 empleados y éstos son algunos de los resultados:

- 52 por ciento había visto que sus colegas observaran una o varias clases de conducta carente de ética y 36 por ciento los había visto hacerlo, al menos en dos ocasiones.
- 69 por ciento de los empleados dijo que sus empresas habían instituido capacitación en ética. Esta cifra es superior al 55 por ciento reportado en la encuesta realizada dos años antes.
- 19 por ciento de los encuestados había visto que "se mentía a los empleados, clientes, proveedores o el público".
- 18 por ciento había presenciado conflictos de intereses.
- 12 por ciento dijo haber visto discriminación en razón de raza, color, género, edad o categorías similares.[19]

Es importante destacar que esta encuesta reveló que en las empresas que tenían una cultura ética sólida y programas formales de ética completos, había 36 por ciento menos de probabilidades de que los empleados observaran una conducta indebida.


© Digital Vision/Getty Images

El código de ética de una organización ayuda a empleados de distintos orígenes a trabajar en equipo con mayor efectividad.

Cómo fomentar una cultura organizacional ética. La fuente informal básica que sirve de guía son las decisiones y los comportamientos diarios de los altos directivos y de los mandos medios. Ellos demuestran que las prácticas y los principios éticos son importantes para la organización. A no ser que estos administradores envíen señales muy claras, será fácil que los empleados malinterpreten cuáles son los valores de la organización. A continuación se presentan algunas de las acciones que se precisan para fomentar la creación de una cultura ética y su implementación día tras día.[20]

- **Crear un sistema formal de ética.** La organización debe crear e instituir un sistema formal de ética, con todo y procedimientos y políticas que definan de forma explícita la ética que se espera en la conducta de los empleados y que les sirva de guía en la toma de decisiones cotidiana.

  Algunos ejemplos de estos sistemas son los enunciados de valores, códigos de conducta, políticas y reglas de la ética, comités de vigilancia de la ética, encuestas sobre ética, "líneas de auxilio" para los empleados y otros mecanismos para administrar la ética.

- **Comunicar las expectativas éticas.** Los administradores de todos los niveles de la organización deben comunicar, de forma implícita y explícita, lo que esperan de la conducta de los empleados, detallándola mediante el sistema formal de ética y sus mecanismos a efecto de reforzar las expectativas explícitas de la organización. Esto incluye la aplicación visible del sistema de ética a su propia toma de decisiones y la exigencia de que los subordinados hagan lo mismo.

- **Incluir la conducta ética como una de las medidas para las evaluaciones del desempeño.** Las personas hacen aquello que es recompensado o medido. Si se hace énfasis en una conducta ética activa, ésta ocurrirá en mayor cantidad. Si es una meta explícita, los empleados pensarán más en ella. Los administradores de la cima, empezando por el consejo de administración deben: 1) comunicar con toda claridad a cada empleado que se espera una conducta ética de él o ella, 2) captar ejemplos de conducta ética que emplearán cuando presenten una evaluación del desempeño y 3) proporcionar un premio o incentivo por un desempeño ético. (Una organización otorgaba certificados llamados "Te descubrí... haciendo algo bueno" y los entregaba con una galleta fina. Otra entregaba pequeñas placas de compromiso con la empresa por una conducta ética.)

- **Hacer que sea aceptable hablar de ética.** La ética ha adquirido un tono negativo debido a los numerosos escándalos y faltas a la ética que ha reportado la prensa y que presentan un deprimente panorama de personas que eluden sus responsabilidades o que ignoran los lineamientos éticos en aras de satisfacer sus intereses personales. De hecho, hay infinidad de ejemplos de conducta ética correcta que jamás salen a la luz. Los administradores de todos los niveles deben: 1) dedicar cierto tiempo de una reunión de personal u otra reunión de grupo a felicitar a alguien que haya observado una conducta ética, 2) hablar de la conducta ética de forma rutinaria y propiciar que los empleados busquen una guía siempre que duden si un acto es ético o no y 3) mantener abiertas las líneas de comunicación. Cuando alguien quiere

hablar de una cuestión de ética, el momento de hacerlo es en ese instante y no en una fecha futura. Demorar la conversación disminuye la importancia que se concede a la ética.

Si una organización opera en varios países, las normas locales de conducta ética podrían variar de un lugar a otro. Por lo mismo, formular lineamientos éticos que tengan sentido en varios contextos puede ser una tarea muy compleja. Cada vez es más frecuente que las empresas estadounidenses (por ejemplo Johnson & Johnson, Citigroup e IBM) apliquen de forma universal las normas de conducta ética de su país. Piensan que este planteamiento no viola los principios éticos de otros lugares. Afirman que lo verdaderamente necesario es que sus empleados no se sientan confundidos en tanto de cuáles normas éticas son aplicables en un país u otro. Otras empresas (por ejemplo, Google) se adaptan un poco a las prácticas locales, con el argumento de que las normas éticas sólo tienen sentido si se consideran dentro de un contexto social particular.

Importancia de los códigos de ética. A efecto de proporcionar una guía formal a sus empleados, la organización puede enunciar políticas claras que definan la conducta ética y la que no lo es. Un código de ética *define los principios que se espera que respeten los empleados cuando actúan en nombre de la organización*. Los códigos de ética son necesarios en el caso de empresas públicas que tienen presencia en Estados Unidos. La Bolsa de Valores de Nueva York y el Nasdaq requieren que las empresas que cotizan en ellas adopten un código de ética y lo revelen. Diversos grupos que defienden la necesidad de estos códigos han propuesto otros requerimientos o expectativas normativas. Es más, el código de una organización puede aclarar a todas las partes (internas y externas) cuáles son los principios y las normas que rigen su conducta. Esto contribuye a transmitir su compromiso con la práctica responsable dondequiera que opere.

Los códigos de ética cumplen con una serie de efectos prácticos más. Ayudan a los empleados de diversos orígenes a trabajar de forma más efectiva cuando trascienden las fronteras geográficas y culturales. Un código puede ser un punto de referencia para la toma de decisiones. Esto permite que las organizaciones operen con menos estratos de supervisión y que respondan de forma ágil y uniforme ante una crisis. Incluso puede servir para el reclutamiento porque ayuda a atraer a personas que desean trabajar en una organización que aplica principios y normas de clase mundial. La aplicación del código también le sirve a la organización para administrar los riesgos porque disminuye la probabilidad de que se presenten conductas indebidas perjudiciales.[21]

La tabla 3.2 presenta un conjunto de principios que han sido sugeridos para establecer un código de ética de clase mundial. Los ocho principios que presenta la tabla 3.2 se basan en los lineamientos que diversas organizaciones profesionales y públicas han sugerido para un código de ética, como los *Lineamientos para las Empresas Multinacionales* presentados por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Además, el estudio de los códigos de una serie de empresas destacadas y respetadas influyó en estos principios. Cada uno de los ocho principios de la tabla 3.2 va acompañado de una serie de normas más específicas aplicables a grupos de interés identificados, como accionistas, empleados, clientes, proveedores, competidores y público general. Una exposición de todas estas normas no queda dentro del alcance de este libro.

Como sugiere el siguiente recuadro de Competencia para la acción estratégica, Citigroup es un ejemplo de una organización que ha optado por tener un solo código de ética aplicable a sus 294,000 empleados y que ellos llaman "Código de Conducta". Citigroup y sus subsidiarias ofrecen depósitos y préstamos, tarjetas de crédito, banca de inversión, casa de bolsa e infinidad de servicios financieros. El grupo tiene 3,000 oficinas en Estados Unidos y 1,500 en unos 100 países más. A continuación se presentan algunos extractos de las 19 páginas del Código de Conducta de Citigroup.[22]

Tabla 3.2 Principios sugeridos para un código de ética de clase mundial

TIPO DE PRINCIPIO	PRINCIPIO
I Principio fiduciario	Actuar como agente fiduciario (representante) de la empresa y sus inversionistas. Llevar a cabo las actividades de la empresa de forma leal y diligente, con el grado de sinceridad que se espera de un fideicomisario.
II Principio patrimonial	Respetar el patrimonio y los derechos de sus dueños. No robar ni plagiar, evitar el desperdicio y salvaguardar el patrimonio que se le ha encomendado.
III Principio de confiabilidad	Honrar los compromisos. Respetar la palabra y cumplir las promesas, los contratos y otros acuerdos voluntarios, estén contenidos o no en contratos con fuerza legal.
IV Principio de transparencia	Hacer negocios con fundamento en la verdad y de forma abierta. No recurrir a prácticas ni actos engañosos, llevar registros exactos y revelar con la debida oportunidad la información material, al mismo tiempo que se respeta la obligación de confidencialidad y privacidad.
V Principio de dignidad	Respetar la dignidad de todas las personas. Proteger la salud, seguridad, privacidad y derechos humanos de terceros; no coaccionar a nadie y adoptar prácticas que refuercen el desarrollo humano en el centro de trabajo, los mercados y la comunidad.
VI Principio de equidad	Tomar parte en una competencia abierta y leal, tratar a todas las partes de forma justa y equitativa y no discriminar en el empleo ni en la contratación.
VII Principio de ciudadanía	Actuar como ciudadanos responsables de una comunidad. Respetar las leyes, proteger los bienes públicos, cooperar con las autoridades, no participar de forma indebida en la política ni en el gobierno y contribuir a mejorar la comunidad.
VIII Principio de capacidad de respuesta	Participar con aquellos que podrían tener inquietudes y preocupaciones legítimas respecto a las actividades de la empresa y responder a las necesidades públicas, al tiempo que se reconoce la función y la jurisdicción del gobierno en la protección del interés público.

Nota: Cada uno de estos principios va acompañado de una serie de normas más específicas.
Fuente: Adaptado de L. Paine, R. Deshponds, J.D. Margolis y K.E. Bettcher, "Up to code: Does your company's conduct meet world-class standards?", *Harvard Business Review*, 82(2), 2005, pp. 122-133.

Competencia para la acción estratégica

El código de conducta de Citigroup

El Código de Conducta de Citigroup esboza los principios, políticas y leyes que rigen las actividades de todas las operaciones de la empresa en el mundo y que deben respetar todos sus empleados, tanto los que trabajen con ella como los que la representen. El código es una guía que se divide en seis categorías básicas. A continuación se presentan estas categorías y uno o dos puntos centrales de cada una de ellas.

CATEGORÍAS	MUESTRA DE PUNTOS CENTRALES
■ Responsabilidades ante Citigroup	■ Debemos identificar, sacar a la superficie y resolver las cuestiones éticas con rapidez.
■ Responsabilidades en el centro de trabajo	■ Estamos comprometidos con las prácticas de empleo equitativas y con un centro de trabajo donde no haya ningún tipo de discriminación, acoso o intimidación de los empleados.
■ Representación de Citigroup ante los clientes y otros grupos externos	■ Tratamos a nuestros clientes, proveedores y competidores de forma leal y justa.

CATEGORÍAS	MUESTRA DE PUNTOS CENTRALES
■ Privacidad/confidencialidad	■ Nos encargamos de que la información de los clientes esté segura en todo momento, dada la confianza sagrada que nuestros clientes han depositado en Citigroup. Además, hemos declarado la Promesa de Privacidad de los clientes de Citigroup a efecto de comunicar las protecciones adicionales que proporcionamos a nuestros clientes en todo el mundo.
■ Inversiones y actividades externas	■ Debemos evitar conflictos de intereses, reales o percibidos, en áreas como las inversiones o actividades de negocios externas, entre otros.
■ Otras normas legales y su observancia	■ Los empleados deben reportar toda actividad sospechosa (por ejemplo, sospecha de operaciones y emisiones con información privilegiada, fraude, malversación de fondos y lavado de dinero) por medio de los canales adecuados para llegar a las autoridades gubernamentales.

El código de Citigroup contiene muchos más detalles que los que hemos presentado. Es más, se requiere que cada empleado nuevo firme una declaración en la cual 1) reconoce que ha leído el código completo, 2) manifiesta que ha comprendido sus obligaciones como empleado y 3) acepta respetarlo. La carta de presentación del código está suscrita (con firmas personales facsimilares) por los 13 más altos directivos de Citigroup. Esta carta explica el compromiso de la alta gerencia con la ética y la integridad y también incluye algunos de los valores centrales que tienen más peso en el código. En una parte dice:

> La historia ha demostrado que la confianza que los mercados tienen en nosotros se puede ver afectada con suma facilidad. Para estar seguros de que no caigamos en una conducta carente de ética, le pedimos que lea, cumpla y respete este Código de Conducta tal como nosotros nos hemos comprometido a hacerlo.

Encontrará más información acerca de esta organización en www.citigroup.com.

Influencias individuales

Los individuos tienen sus propios valores y saben lo que está bien o mal. La visión del individuo respecto a lo que es ético puede coincidir o no con la visión de su organización y la sociedad.

Etapas del desarrollo moral. Lawrence Kohlberg (1927-1987) seguramente es el estudioso más conocido del campo de la psicología que abarca la conducta y la toma de decisiones éticas. El modelo de Kohlberg del desarrollo moral es muy útil para explorar cuestiones relativas a la forma en que los miembros de una organización consideran los dilemas éticos, entre otras cosas cómo determinan lo que está bien o mal en una situación particular.[23] Él sostenía que las personas se desarrollan en el ámbito moral, desde la primera infancia hasta la edad adulta, de forma muy parecida a su desarrollo físico. A medida que se desarrollan, sus criterios éticos y los patrones de sus razonamientos morales pasan por varias etapas, como se explica en la figura 3.2. Las etapas del desarrollo moral *sugieren que las personas pasan por varias fases de evolución, que van desde la más baja (orientación a la obediencia y el castigo) hasta la más alta (principios éticos universales)*, Kholberg no suponía que todo el mundo avanza pasando por todas las etapas. Por ejemplo, un criminal adulto podría estar atorado en la primera etapa.

Una persona que está en la *etapa de obediencia y castigo* hace lo correcto sobre todo para evitar el castigo o recibir aprobación. Es decir, lo único que determina si un acto está bien o mal son las consecuencias inmediatas. Un empleado atorado en esta etapa podría pensar que la única razón para no robar dinero al empleador es la certeza de que será descubierto y, a continuación, despedido o incluso aprehendido. Pocas organizaciones quieren tener empleados que apliquen un razonamiento tan simple para guiar su conducta cuando afrontan cuestiones éticas.

Una persona que está en la *etapa instrumental* adquiere conciencia de que otros también tienen necesidades y empieza a ser atento con ellos para conseguir lo que quiere. El comportamiento correcto es lo que satisface el interés personal de esa persona. En ocasiones, puede satisfacer su interés personal haciendo tratos o intercambios con otras personas. Un empleado en esta etapa podría estar dispuesto a considerar que el empleador necesita reducir el ausentismo, pero sólo si éste le proporciona algo a cambio.

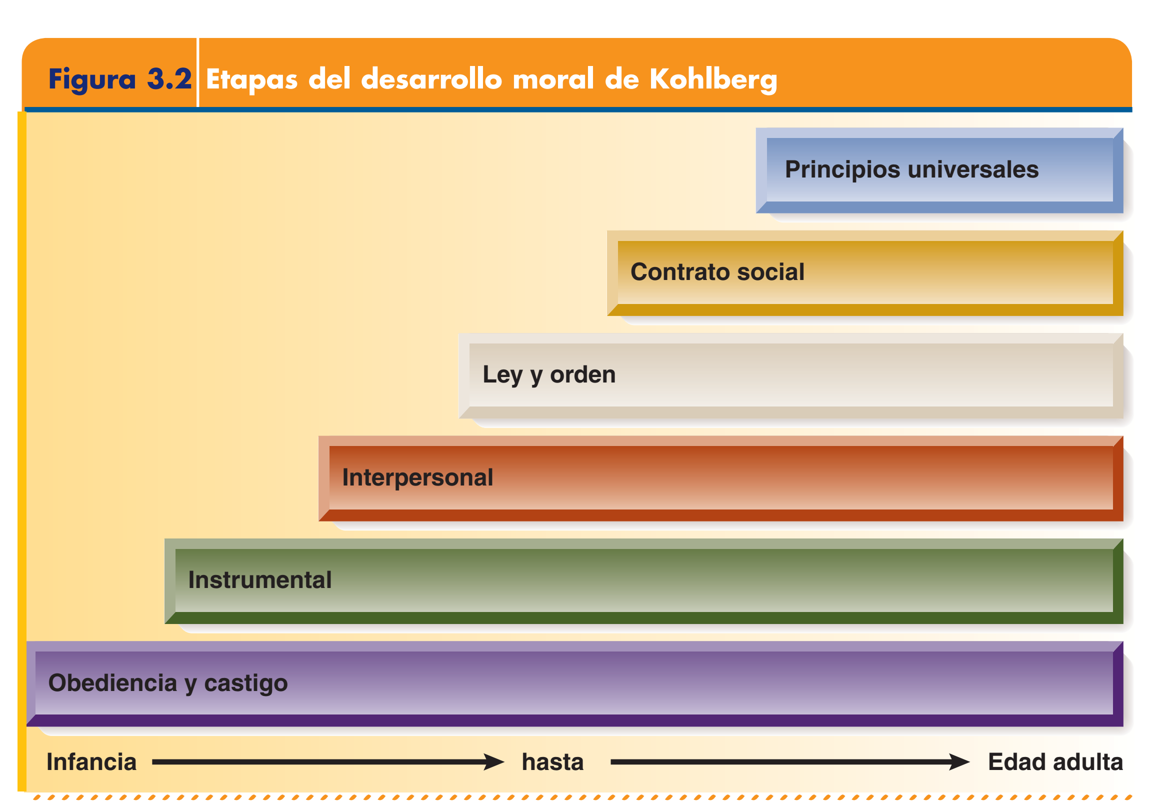
La persona que está en la *etapa interpersonal* considera que el comportamiento correcto es uno que complace a familia o amigos o que es aprobado por ellos. El comportamiento correcto se adapta a las expectativas convencionales, con frecuencia de la mayoría. En esta etapa es importan-

te ser considerado una "buena persona", con motivos básicos buenos. Un empleado en esta etapa se podría concentrar en la importancia de ser un empleado leal y un colega siempre amable y que evita o alivia los conflictos. Si las faltas al trabajo crean conflictos o exceso de trabajo para otros empleados, algunas personas en esta etapa podrían estar dispuestas a faltar menos, incluso si ello significara que no hicieran uso de los días que les corresponden de una licencia por enfermedad.

Una persona en la *etapa de la ley y el orden* reconoce que el comportamiento ético no se determina tan sólo por referencia a la opinión de amigos, parientes, compañeros de trabajo o terceros que le merecen respeto. El comportamiento correcto consiste en cumplir con la obligación personal, respetar a la autoridad y mantener el orden social porque así debe ser. La lealtad a la nación y sus leyes son lo primordial. La persona ve a otras personas como individuos y también como parte del sistema social mayor que les otorga sus roles y obligaciones. El empleado en esta etapa quizá se ciña de forma estricta a las normas y reglamentos de la organización y legitime las órdenes de los superiores. Es probable que se resista o critique las actividades de compañeros o superiores que desvirtúan o rompen las reglas. En algunas organizaciones los empleados suelen tomar días de licencia por enfermedad remunerados a pesar de que no estén enfermos. Los empleados incluso podrían recomendar a otros que tomen todos los días de licencia por enfermedad que les corresponden por derecho. Consideran que estos días son algo que la empresa les debe. Sin embargo, la política de la empresa o el contrato sindical tal vez establezcan que las licencias por enfermedad sólo se otorgan en caso de verdadera enfermedad. En tal caso, los empleados que están en la etapa de la ley y el orden tal vez se resistan a la presión de sus compañeros para que se tomen el día si no están enfermos. Considerarían que las reglas de la empresa o el contrato sindical tienen más peso que los intereses un tanto egoístas de sus compañeros. En esta etapa de razonamiento moral se considera que las reglas son necesarias para el funcionamiento efectivo de la organización y que se deben acatar, aun cuando ello requiera cierto sacrificio personal o resistir las presiones de los compañeros.

Una persona en la *etapa del contrato social* es consciente de que las personas tienen diversas opiniones personales encontradas y que van más allá de lo que dice la letra de la ley. Una persona en esta etapa entiende que, aun cuando se hayan convenido leyes y reglamentos y que en su mayor parte se deben seguir de forma impersonal, éstas se pueden modificar en caso necesario. Tienen algunos valores absolutos, como el derecho a la vida y a la libertad, sin importar que los valores de los individuos sean diferentes o incluso a pesar de la opinión mayoritaria. En esta

Figura 3.2 Etapas del desarrollo moral de Kohlberg



etapa, "el bien mayor para la mayoría de las personas" es una característica central. Las personas que están en esta etapa reconocerían que se espera que los empleados de las organizaciones acaten las reglas, pero también aceptarían la idea de infringirlas cuando éstas chocan con los valores sociales aceptados. Tal vez acepten la idea de que la empresa permita que los empleados falten tan sólo un número específico de días. Sin embargo, si consideran que las reglas de las faltas restringen de forma indebida las libertades de los empleados, entonces quizá también piensen que está justificado infringir las reglas o hasta podrían trabajar de forma activa para que se modifique la regla a efecto de que sea menos restrictiva. Por ejemplo, podrían pedir a su empleador que especifique la cantidad de días que está permitido faltar al año y que permita a los empleados tomarse estos días por la razón que quieran. Por último, alguien en la *etapa de los principios universales* considera que la conducta correcta es determinada por la conciencia de la persona, basada en principios éticos universales. Kohlberg pensaba que los principios universales son la justicia, el bienestar público, la igualdad de los derechos humanos y el respeto a la dignidad de los seres humanos en lo individual. En su modelo, las personas en la etapa más avanzada del razonamiento ético reconocen estos principios universales y actúan con base en ellos, en lugar de regirse por reglas o leyes.

El siguiente recuadro de Competencia multicultural presenta un breve perfil de Monica Gadsby, presidenta y directora general de Tapestry, una filial de Starcom MediaVest Group.[24] Tapestry es una agencia de contactos multiculturales que ofrece a sus clientes soluciones integrales de medios. También cuenta con expertos en consumidores de los mercados hispanos, afroestadounidenses, asiáticos y emergentes. La empresa tiene su domicilio en Chicago. Este perfil sugiere el alto nivel de su desarrollo moral y su competencia multicultural. Está basado en el Premio Media All-Star que le fue otorgado en la categoría de Medios no tradicionales.

Competencia multicultural

Monica Gadsby, presidenta de Tapestry

Monica Gadsby lleva 20 años trabajando en el campo del marketing multicultural. Ella y su equipo han ayudado a empresas globales como Procter & Gamble y Coca-Cola a llegar a sus bases de clientes diversos.

Ella creció en tres continentes, habla muy bien cuatro idiomas y fue fundadora de las unidades hispanas en Leo Burnett, la agencia publicitaria, y Starcom. Gadsby es considerada una de las máximas autoridades en marketing mundial. La revista *Vanidades* la nombró una de las mujeres hispanas más importantes de Estados Unidos. La Asociación de Agencias Hispanas de Publicidad la nombró Ejecutiva de Planeación de Medios del Año.

Renetta McCann, presidenta global de Starcom MediaVest Group, dice que, "desde el principio [Gadsby] reconoció la importancia que tiene la diversidad, pero no sólo la diversidad en un sentido general. Su liderazgo ha fomentado la diversidad en ideas, puntos de contacto con los consumidores y relaciones con los clientes. Gadsby es pionera en el espacio multicultural de medios. Siento gran respecto por lo que ella ha hecho, no sólo como líder y empresaria, sino también como educadora y mentora que infunde cierto espíritu de diversidad en todo el mundo y trabajo que toca. El papel de Gadsby en la industria es incluso más importante ahora que nos dirigimos a la idea de que el mercado general es en verdad un mercado multicultural".

Ivelisse Roche, gerente de medios de Kraft Foods, comenta: "Gadsby siempre coloca al cliente en primer lugar. No obstante el poder de mercado que tiene, ella lo utiliza de manera muy gentil con nuestros socios de los medios".

Gadsby comenta: "La mayoría de las empresas no hacen muy buen trabajo en su muestreo o investigación cuando se trata de reflejar la complejidad del panorama multicultural de la actualidad. Por eso hemos trabajado mucho con los clientes para tratar de llenar los vacíos... Los éxitos de Tapestry no son sólo de orden financiero o porque toda la competencia reconozca el poder de los mercados multiculturales. No sólo es cuestión de facturación, sino de lo que representamos".

Encontrará más información acerca de esta organización en www.tapestrypartners.com.

Los denunciantes. La conducta carente de ética jamás dejará de existir, pero también hay maneras de reducirla. Como hemos sugerido, los administradores pueden implementar una serie de prácticas organizacionales para apoyar la conducta ética. Los empleados en posición de enterarse de conductas que no son éticas deben decidir qué harán al respecto.

Los denunciantes *son empleados que reportan aquellas acciones de sus empleadores que no son éticas o que son ilícitas a otras personas u organizaciones que pueden aplicar medidas correctivas.* Si usted supiera que un compañero se está comportando de manera ilícita o carente de ética, ¿lo reportaría a alguien? En tal caso, ¿a quién se lo diría: a una persona de la empresa o a alguien del exterior?

Cuando vea que se están cometiendo actos indebidos, entonces debe tratar de encontrar la manera de impedirlos. Tal vez sólo necesite enfrentar a la persona implicada. Por otra parte, no siempre tendrá sentido que denuncie a la persona o que fomente que otros lo hagan. Usted nunca debe dar este paso sin antes considerar la posibilidad de otras acciones menos drásticas para cambiar la situación. Es decir, sólo denuncie a una persona como último recurso, cuando exista la posibilidad de que el resultado sirva de algo y cuando haya analizado todas las consecuencias que ello podría ocasionarle.[25] Como se explicó antes en este capítulo, en Estados Unidos la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 teje toda una red de protecciones para los empleados de empresas públicas que reportan violaciones a las leyes federales de valores, las reglas de la Securities Exchange Commission o alguna disposición de la ley federal que regula el fraude contra los accionistas. Queda claro que un propósito de esa ley es fomentar la denuncia y proteger a los denunciantes contra las consecuencias negativas que podrían sufrir en lo personal en los campos que cubre la ley.[26]



© Pat Sullivan/AP Photo

En marzo de 2006, Sherron Watkins, la testigo de cargo y exdenunciante de Enron, presentó su declaración en el juicio por fraude y conspiración contra Kenneth Lay y Keffrey Skilling, exdirectivos de Enron.

Antes de la denuncia, usted podría tratar de persuadir a otros empleados para que actúen con usted. Es más difícil ignorar o despedir a un grupo de empleados que reportan una fechoría que aplicar medidas contra una sola persona. Otra alternativa es que considere la posibilidad de abandonar la empresa. Su acción tal vez no detenga la conducta indebida, pero cuando menos garantizará que no se vea atrapado en la situación y termine tomando parte en la acción indebida. No obstante, si la actividad indebida está provocando un grave daño a las personas, el abandonar la situación tal vez sólo le provoque sentimiento de culpa.

Los empleados, además de considerar si será efectivo que actúen como denunciantes o no, también deben analizar si existe la probabilidad de que sean objeto de represalias por la denuncia. Además de las leyes federales, las leyes estatales también protegen a los denunciantes contra las represalias de los empleadores. Algunos estados sólo protegen a los denunciantes que acuden a personas fuera de la empresa (por ejemplo, al reportero de un periódico) para reportar el acto indebido. Otros estados sólo protegen a aquellos que reportan los actos indebidos a una persona del interior de la empresa (por ejemplo, escribiendo una carta dirigida al presidente). Con independencia de estas leyes, el temor a las represalias es una preocupación razonable.[27]

Antes de actuar, toda persona que piense en la denuncia debe plantearse cuatro preguntas muy importantes.[28]

- *¿Sólo existe esta vía?* No denuncie a nadie a no ser que haya tratado de corregir el problema reportándolo a la cadena normal de mando y que no haya obtenido resultados. Asegúrese de que sus argumentos no sean quejas menores.
- *¿Tengo evidencia?* Reúna evidencia documental que confirme su caso y guárdela en un lugar seguro. Lleve buenas notas, quizá podría llevar un diario. Asegúrese de que está viendo un fraude y no sólo incompetencia o descuido.

- *¿Por qué hago esto?* Estudie sus motivos. No actúe por frustración ni porque se siente poco apreciado o maltratado. No adorne su caso ni viole tratos de confidencialidad que haya acordado.
- *¿Estoy dispuesto?* Piense bien las consecuencias para su familia. Prepárese para quedarse sin empleo y la posibilidad de ser colocado en una lista negra dentro de su profesión. Y, por último, pero no por ello menos importante, asesórese con un abogado.

Juicios éticos

3.

Describir tres enfoques que las personas utilizan para hacer juicios éticos.

Hemos demostrado diversos factores que intervienen para dar forma a los juicios éticos de las personas. ¿Usted cómo aborda las cuestiones relativas a la ética? La tabla 3.3 presenta información sobre su planteamiento general de una conducta ética. Antes de seguir estudiando este capítulo, por favor tómese unos minutos para resolver el Cuestionario del perfil de los valores de un administrador que se presenta en la tabla 3.3.[29]

Enfoque utilitario

Si usted aborda los dilemas éticos ponderando todos los resultados positivos que podría tener su acción y si los compara con todos los que podrían ser negativos, entonces es probable que obtenga una calificación alta en su enfoque utilitario. Las personas que se guían por un enfoque utilitario *se concentran en los comportamientos y sus resultados, y no en los motivos para esas acciones*.[30] Un administrador o un empleado guiados por este enfoque consideran, desde la perspectiva del contrato social aceptado, los efectos que podrían tener distintas acciones. La alternativa que elijan beneficiará supuestamente a la mayor cantidad de personas, a pesar de que dicho beneficio ocurra a expensas de unas cuantas personas o de aquellas que tienen poco poder. En pocas palabras, una buena alternativa tal vez perjudique a algunas personas, pero de alguna manera ayudará a más.

La teoría capitalista clásica se sustenta en el enfoque utilitario. La visión clásica del capitalismo dice que la obligación primordial del administrador es maximizar las utilidades de los accionistas y sus intereses a largo plazo. Es probable que Milton Friedman, Premio Nóbel de economía, sea el partidario más conocido de este enfoque. Él sostiene que utilizar los recursos de manera que no maximiza con claridad los intereses de los accionistas es como gastar el dinero de los dueños sin su consentimiento, o el equivalente a robar. Según Friedman, un administrador puede juzgar si una decisión es correcta o incorrecta si considera las consecuencias que tendrá para las necesidades económicas de la empresa. El enfoque utilitario establece normas éticas para los administradores y empleados en el área de las metas de la organización, la eficiencia y los conflictos de intereses.[31]

Alcanzar las metas de la organización. Los administradores utilitarios piensan que las empresas que operan en un sistema de competencia de mercado pueden conseguir el mayor bien para el mayor número de personas si maximizan sus utilidades. Según esta lógica, una empresa que realiza grandes utilidades puede ofrecer productos de mayor calidad al precio más bajo posible a los consumidores. Ellos consideran que las utilidades son la recompensa por satisfacer al consumidor. Si las utilidades se incrementan demasiado, entonces nuevos competidores entrarán al mercado y, con ello, incrementarán los bienes de gran calidad y provocarán que los precios disminuyan.

Según Friedman, ninguna empresa debe ir, *de forma unilateral*, más allá de lo que requieren las leyes; por ejemplo, cuando se trata de conservar el ambiente. Si lo hiciera, ello sólo reduciría sus utilidades y no serviría de nada para eliminar la contaminación que producen sus competidores. La lucha de Bill Ford, Jr., presidente de Ford Motor Company, por que su empresa adopte prácticas amigables con el ambiente representaría un buen argumento contra esa lógica. La tarea le debe resultar en especial difícil en un momento cuando la empresa está luchando en el terreno financiero y tratando de detener su pérdida de mercado a manos de Toyota, Nissan y otras.

Tabla 3.3 Cuestionario del perfil de los valores de un administrador

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan 12 pares de enunciados o frases. Lea cada uno de ellos y elija el que preferiría. Por supuesto que existe la posibilidad de que no elija ninguno de los dos y, en tal caso, debe marcar el enunciado que prefiera más; es decir, *el menor de dos males*.

Es esencial que seleccione tan sólo un enunciado o frase de cada par. No podrá calificar su perfil de valores como administrador si no sigue estas instrucciones.

_____ 1. El bien mayor para el número más grande de personas.	_____ 2. El derecho del individuo a la propiedad privada.
_____ 3. Adhesión a las reglas que tienen por objeto maximizar los beneficios para todos.	_____ 4. El derecho de los individuos a gozar de una total libertad de acción, siempre y cuando también se respeten los derechos de otros.
_____ 5. El derecho de un individuo a expresarse con libertad sin temor a ser despedido.	_____ 6. Tomar parte en un comportamiento técnicamente ilícito a efecto de obtener beneficios significativos para todos.
_____ 7. El derecho de los individuos a su privacidad personal.	_____ 8. La obligación de recabar información personal para garantizar que los individuos reciban un trato equitativo.
_____ 9. Ayudar a aquellos que están en peligro, siempre y cuando hacerlo no lleve a la persona a correr un riesgo excesivo.	_____ 10. El derecho de los empleados a conocer que hay un peligro en el entorno del puesto.
_____ 11. Minimizar las inequidades que afectan a los empleados dentro del entorno del puesto.	_____ 12. Mantener las inequidades significativas que afectan a los empleados cuando el resultado último será en beneficio de todos.
_____ 13. Las organizaciones no deben requerir a los empleados que tomen medidas que restrinjan la libertad de otros o que les perjudiquen.	_____ 14. Las organizaciones deben informar a los empleados con total veracidad acerca de los peligros de su trabajo.
_____ 15. Algo bueno es algo que ayuda a la empresa a alcanzar fines que benefician a todos.	_____ 16. Algo bueno brinda un trato equitativo a todos los empleados de la empresa.
_____ 17. Las organizaciones no se deben entrometer en la vida personal de los empleados.	_____ 18. Los empleados deben actuar para que se alcancen las metas de la organización que producen beneficios para todos.
_____ 19. Los medios cuestionables son aceptables si producen fines positivos.	_____ 20. Los individuos se deben guiar por su conciencia, a pesar de que ello perjudique a la organización.
_____ 21. La seguridad de los empleados en lo individual está por encima de todo lo demás.	_____ 22. La obligación de ayudar a aquellos que tienen muchas carencias.
_____ 23. Los empleados deben sujetarse a reglas que conserven la libertad del individuo para actuar, al tiempo que reducen las inequidades.	_____ 24. Los empleados deben hacer su mejor esfuerzo por sujetarse a reglas que tienen por objeto reforzar la posibilidad de que la organización alcance sus metas.

CALIFICACIÓN DE SU PERFIL DE VALORES COMO ADMINISTRADOR

En la siguiente columna encierre con un círculo los enunciados o frases que marcó antes. Cuando todas sus elecciones tengan un círculo sume la cantidad de números de cada columna que tengan un círculo. Anote el resultado de la suma en el renglón que dice "Total". El total de una columna puede ir de 0 a 8. Cuanto mayor sea su calificación, tanto más será la importancia que estos valores tienen para usted.

	Utilitario	Derechos morales	Justicia
	1	2	4
	3	5	8
	6	7	9
	12	10	11
	15	14	13
	18	17	16
	19	20	22
	24	21	23
TOTAL	_______	_______	_______

Friedman afirma que el gobierno es el encargado de proteger el ambiente y que debe aprobar leyes y reglamentos ambientales aplicables a todas las empresas. Las empresas que por su voluntad vayan más allá de lo que requieren las leyes podrían salir perdiendo a largo plazo, porque sus competidores tendrán costos más bajos y, por lo mismo, precios más bajos.

Eficiencia. Administradores y empleados deben tratar de alcanzar las metas de la organización con la mayor eficiencia posible. Esta eficiencia se logra minimizando los insumos (por ejemplo, trabajo, tierra y capital) y maximizando los productos. Si una organización puede utilizar las tecnologías existentes para fabricar bienes o brindar servicios a un costo más bajo, entonces las debe utilizar. Lo debe hacer sean cuales fueren las consecuencias en términos de recortes de personal, de costos por concepto de reeducación laboral o de trasladar la producción al exterior para aprovechar los salarios más bajos y la sujeción a reglamentos menos restrictivos.[32]

Conflictos de interés. Administradores y empleados no deben tener intereses personales que choquen con la posibilidad de alcanzar las metas de la organización. Un agente de compras que tiene un interés económico importante en uno de los principales proveedores de la empresa afrontará un posible conflicto de interés. De nueva cuenta, la razón para esta prohibición se refiere a la rentabilidad. En este caso, el agente de compras podría tener motivos para comprarle al proveedor, a pesar de que el precio o la calidad no sean los mejores. En el caso de firmas contables, como PricewaterhouseCoopers (PWC) y Deloitte & Touche, los empleados que tienen acciones de una empresa que hayan auditado tal vez tiendan a presentar un resultado más favorable que el obtenido en realidad para con ello mantener el valor de sus acciones. Por tanto, las firmas contables prohíben que los socios o empleados posean acciones de las empresas que auditan. Sí permiten una posesión indirecta cuando el empleado ha invertido en acciones que forman parte de un fondo mutualista de base muy amplia.

En ocasiones es difícil juzgar los conflictos de intereses. Por ejemplo, muchos de los empleados de PWC quizá piensen que las reglas que les prohíben poseer acciones de las empresas que la firma audita son anticuadas y que, en la actualidad, tienen escasa importancia, porque ahora la posesión de acciones es muy generalizada. La identificación de conflictos de intereses puede ser incluso más engañosa si las diferencias culturales se suman a la mezcla, tal como descubrió un empresario estadounidense cuando estaba en una asignación en Rusia. Él estaba trabajando con un socio ruso, que también era propietario de otras empresas. Cuando el ruso empezó a "tomar a préstamo" materiales y equipo de la empresa, el socio estadounidense consideró que su conducta no era ética. El ruso no encontró ningún conflicto de intereses, porque le parecía que utilizar el equipo indistintamente en las dos empresas que eran de su propiedad era tanto razonable como eficiente.[33]

El enfoque utilitario apoya los valores de la maximización de las utilidades, el interés personal, las recompensas basadas en las capacidades y los logros, el sacrificio y el trabajo duro y la competencia.[34] Muchos economistas esposan el enfoque utilitario, pero éste ha recibido menos apoyo del público general. En los pasados 40 años, la ética utilitaria ha sido cada vez más cuestionada y atemperada por el enfoque de los derechos morales y él de la justicia.

Enfoque de los derechos morales

El enfoque de los derechos morales *dice que las decisiones deben ser congruentes con los derechos y los privilegios fundamentales (por ejemplo, a la vida, la libertad, la salud y la privacidad)*. Estos derechos son planteados en documentos como las primeras 10 enmiendas de la Constitución de Estados Unidos (la Carta de Derechos) y la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.[35] Una serie de leyes estadounidenses requieren que los administradores y otros empleados tomen estos derechos como guías y exigencias para los comportamientos y la toma de decisiones. La figura 3.3 presenta los elementos centrales interrelacionados del enfoque de los derechos morales, entre ellos a la vida y la seguridad, la verdad, la privacidad y la libertad de conciencia y de expresión.

Vida y seguridad. En Estados Unidos muchas leyes requieren que las empresas cumplan con la visión de la sociedad en tanto de las normas que son las correctas para la calidad de vida y la seguridad. Empleados, clientes y público general tienen derecho a que su vida y seguridad *no* se coloquen en peligro sin su conocimiento ni de forma innecesaria. Por ejemplo, este derecho moral justifica, en gran medida, la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés) de 1970, la cual contiene muchos requerimientos que tienen por objeto incrementar la seguridad y salud del centro de trabajo. Entre otras cosas, esta ley y sus normas y reglamentos restringen el uso de asbesto, pintura con plomo y diversas sustancias

Figura 3.3 **Elementos comunes interrelacionados del enfoque de los derechos morales**

químicas en el centro de trabajo. Con frecuencia se legisla a efecto de modificar, ampliar o incluso restringir algunas de las políticas y prácticas de dicha ley.[36]

Estamos conscientes de que las empresas o el gobierno a menudo no abrazan los derechos morales si se requiere que eroguen recursos monetarios. Hace años, los fabricantes de automóviles se opusieron con firmeza a una ley que requería la instalación de cinturones de seguridad y, algunos años después, al requerimiento legal de las bolsas de aire. En aquel tiempo, muchos eran de la opinión que los consumidores no querían estas características de seguridad y que no estaban dispuestos a pagar por ellas. Ahora, las reseñas y el marketing de muchos automóviles con frecuencia resaltan de forma prominente las características de seguridad. Ahora, por lo normal, los nuevos sistemas de seguridad, como el control de tracción, de virajes, del rodaje y de suspensión, los sensores que anticipan un choque, el aviso de que el vehículo se ha salido del camino y la ayuda de visibilidad, se introducen primero en los vehículos más caros debido a su costo y después migran poco a poco a otros vehículos.[37]

No hace mucho que la Oficina Nacional de Tránsito y Seguridad en las Autopistas de Estados Unidos propuso un nuevo reglamento que requeriría que todos los vehículos incluyeran sistemas de control de la estabilidad, así como una nueva norma de desempeño para la forma en que un vehículo puede tomar curvas cerradas en carretera a alta velocidad. Cada año, más de 10,000 personas pierden la vida en carreteras de Estados Unidos debido a volcaduras. Se ha estimado que la tecnología para controlar la estabilidad podría salvar 7,000 vidas al año. Eron Shostick, vocero de la Alliance of Automobile Manufacturers, sugiere que es probable que la industria automotriz apoye este mandato del gobierno y explica: “Se trata de una tecnología innovadora que ha demostrado su eficacia en el campo”.[38]

Veracidad. Los empleados, los clientes, los accionistas y el público general tienen derecho a que nadie les engañe a propósito cuando se trata de asuntos que se les deben informar. En una serie de prácticas de negocios poco claras, la defensa utilizada fue el concepto clásico del derecho *caveat emptor*, que significa que ¡el comprador debe estar alerta! En las décadas de 1950 y 1960, un público cada vez más conocedor empezó a cuestionar la ética de esa posición. En Estados Unidos, el cambio de las actitudes y valores de la sociedad respecto a la conducta *correcta* de las empresas ha desembocado en un caudal de leyes que protegen al consumidor. Hoy día, las prácticas para mejorar la calidad y las orientadas al cliente hacen que el enfoque dirigido a las relaciones con los consumidores sea muy arriesgado. No obstante, es inevitable que el veloz ritmo del cambio lleve, con demasiada frecuencia, a que se presenten oportunidades para retener o falsificar información “de forma legal” y de otras maneras más, engañando así a los clientes, accionistas, empleados y público general.[39]

Administración al instante

“Si se tiene verdadero interés por enseñar un enorme concepto, de importancia crítica, como la honestidad, entonces se debe estar dispuesto a aceptar situaciones incómodas y el inevitable estallido de las pasiones humanas que casi seguro se presentarán. Sin embargo, no cabe duda de que el esfuerzo vale la pena”.

Tom Asacker, consultor de negocios y autor de *Sandbox Wisdom*

Privacidad. El derecho moral de los ciudadanos a controlar el acceso a su información personal y a decidir la forma en que el gobierno, los empleadores y otros la pueden usar fue la base de la Ley de Privacidad de Estados Unidos de 1974. Esta ley prohíbe que el gobierno federal utilice ciertas clases de información restringida y establece límites a su divulgación entre determinadas personas. La Ley de Protección a la Privacidad del Video de 1988 es un ejemplo de una ley más específica que tiene por objeto garantizar que se respete el derecho a la privacidad. Esta ley prohíbe que los minoristas revelen los registros de los consumidores que rentan videos sin su consentimiento o una orden judicial. Por ejemplo, se supone que los clientes que rentan videos de ejercicio en Blockbuster no se deben preocupar por la posibilidad de llegar a las listas de correo de catálogos para vender equipo y revistas de acondicionamiento físico y demás. Blockbuster tiene prohibido vender o rentar las listas de sus clientes, inclusive sus preferencias por ciertos videos, sin su autorización.

Las nuevas tecnologías de información (sobre todo computadoras y equipo de monitoreo) que existen en la actualidad han despertado una enorme preocupación por la posible invasión a la privacidad.[40] Algunas de las cuestiones relativas a la privacidad en lugares públicos y en el centro de trabajo incluyen las pruebas para detectar el consumo de drogas, las pruebas del detector de mentiras, la confidencialidad de los registros médicos y asesores psicológicos, el monitoreo del correo electrónico y el trabajo realizado en computadoras, el uso de Internet en el trabajo por parte de los empleados, el acceso a registros de crédito y el "robo de identidad", y el acopio y venta de información personal sacada de Internet. La vigilancia por medio de videocámaras es un ejemplo del uso de una tecnología que se ha generalizado en Wal-Mart, las gasolineras Exxon, las sucursales del Bank of America e infinidad de establecimientos más. Esta vigilancia se efectúa, no obstante la reacción negativa de muchas personas ante la idea de que todo lo que hacen quede registrado en una cinta o DVD. Las personas reaccionan de manera similar cuando oyen hablar de software que tiene por objeto llevar registro de los sitios web a los que han ingresado a través de Internet.[41]

Dados los requisitos de las leyes, y en respuesta a las expectativas de los clientes, una serie de empresas ha instituido políticas y prácticas específicas para la privacidad y se las comunican a sus clientes con regularidad. Por ejemplo, el siguiente recuadro de Competencia para la comunicación presenta un breve fragmento de la forma en que Fidelity comunica de forma llana su *Política de compromiso con la privacidad.*[42] Fidelity Investments, con domicilio en Boston, Massachusetts y oficinas en diversas plazas, es un proveedor internacional de una amplio abanico de servicios financieros. Fidelity tiene alrededor de 37,000 empleados.

Competencia para la comunicación

Fidelity se compromete en público a respetar la privacidad del cliente

Fidelity Investments y Fidelity Funds siempre han asumido su compromiso de conservar la fidelidad, integridad y seguridad de la información personal de sus clientes actuales y potenciales. Nos sentimos orgullosos de nuestras prácticas de privacidad y queremos que usted sepa cómo protegemos y utilizamos esa información para servir a su cuenta.

Cada año revisamos las políticas de privacidad de Fidelity Investments y de Fideliy Funds. A continuación actualizamos nuestros avisos impresos y en línea para comunicar los cambios aplicados a las políticas. Fidelity siempre ha pensado que la protección de la información sensible es un pilar de la confianza de los clientes y de una buena práctica de negocios. Empleamos muchos controles físicos y electrónicos, así como de procedimientos, y los adaptamos con regularidad de modo que respondan a los cambios de los requerimientos y avances tecnológicos.

La privacidad, seguridad y servicio en nuestras operaciones en línea son tan importantes como para el resto de nuestras actividades. Por tanto, empleamos todas las salvaguardas antes mencionadas, así como las siguientes prácticas específicas para Internet. Fidelity utiliza una serie de protecciones probadas para mantener la seguridad de su sesión en línea. Por ejemplo, utilizamos mucho las *firewalls*, las técnicas de

encriptación y los procesos de autentificación. Tal vez también coloquemos *cookies* y dispositivos similares en su disco duro para efectos de seguridad, a fin de facilitar la navegación por el sitio y personalizar su experiencia en el mismo.

Cuando usted visite los sitios de Fidelity en Internet quizá también recabemos información técnica y de navegación, como el tipo de navegador, la dirección del protocolo de Internet, las páginas que visita y el promedio de tiempo que pasa en sus sitios web. Utilizaríamos esta información, por ejemplo, para alertarle en tanto de cuestiones de compatibilidad del software o tal vez la analicemos para mejorar nuestro diseño y funcionalidad en Internet.

Fidelity también comunica, con claridad y detalle, los muchos otros componentes de sus políticas, prácticas y salvaguardas de la privacidad.

Más información acerca de esta organización en www.fidelity.com.

Libertad de conciencia y expresión. La palabra es una forma de expresar las cuestiones de conciencia, por lo cual la libertad de expresión está muy relacionada con la libertad de conciencia. Los empleados tienen el derecho a no cumplir órdenes que violan sus creencias morales o religiosas. También tienen derecho a criticar la ética o legalidad de las acciones de sus empleadores, siempre y cuando las mismas sean de conciencia y veraces, y que no violen los derechos de terceros que están dentro o fuera de la organización.

La libertad de expresión y la de conciencia han sido el centro de debates en torno a la ética de los medios de información, como Internet. ¿Los directivos de Yahoo! deben aceptar anuncios de empresas que se dedican a la pornografía? Los anuncios de productos y servicios pornográficos han estado prohibidos en las transmisiones de las principales cadenas de televisión desde hace mucho tiempo. No obstante, la cultura de Internet defiende un enorme respeto por los principios de la libertad de expresión. El hecho de permitir esta publicidad podría ser congruente con el principio de la libertad de expresión de los anunciantes. Sin embargo, los padres de menores que quedan expuestos a la pornografía en Internet expresan su preocupación con enorme frecuencia. Conocedor de estas preocupaciones, un fabricante de golosinas que sabe que su logotipo podría aparecer al lado de un anuncio pornográfico tendrá que considerar a fondo si se anunciará en ese sitio web o no.[43]

El enfoque de los derechos morales es una guía para la toma de decisiones éticas en las organizaciones y sirve como un contrapeso efectivo que protege a la sociedad contra los líderes demasiado entusiastas de empresas que siguen estrictamente el enfoque utilitario. No obstante, el enfoque de los derechos morales como guía del comportamiento ético en las organizaciones señala más lo que las organizaciones no deberían hacer (es decir, violar los derechos morales de los empleados, clientes y miembros de la sociedad) que de lo que sí deben hacer. En este sentido, el enfoque de la justicia es una mejor guía.

Enfoque de la justicia

El enfoque de la justicia *implica evaluar las decisiones y el comportamiento respecto a la medida de equidad con la que se reparten los beneficios y costos entre individuos y grupos*.[44] Para garantizar decisiones y conductas justas, quienes proponen este enfoque argumentan que, para diseñar los sistemas administrativos y tomar decisiones organizacionales deben aplicarse tres principios: el principio de la justicia distributiva, el principio de la equidad y el principio de la obligación natural.

El principio de la justicia distributiva. El principio de la justicia distributiva *establece que no se debe brindar a los individuos un trato diferente en razón de características definidas de forma arbitraria* y que: 1) las personas similares en sentidos importantes deben recibir un trato similar y 2) las personas que difieren en sentidos relevantes deben recibir un trato diferente en proporción con las diferencias que existan entre ellas. Una norma jurídica que respalda el principio de la justicia distributiva es la Ley de Equidad en la Remuneración de 1963, la cual estableció que es ilícito pagar a las mujeres sueldos diferentes a los de los hombres cuando sus trabajos requieren la misma habilidad, esfuerzo y responsabilidad, y cuando son desempeñados en condiciones de trabajo similares. Antes de que se aprobara esta ley era común que la remuneración de las mujeres fuera dos terceras partes menor que la de los hombres que desempeñaban el mismo

trabajo. Dicha práctica fue un lastre de las prácticas que se adoptaron durante la Segunda Guerra Mundial, cuando muchas mujeres ingresaron a la población económicamente activa para ocupar el lugar de los hombres que habían salido de las fábricas para unirse a las fuerzas armadas. No existen indicios de que las discrepancias entre la remuneración que reciben los hombres y las mujeres por trabajos comparables hayan sido eliminadas.[45]

La percepción de qué significa la justicia distributiva también es el fundamento de la preocupación por la creciente disparidad entre los paquetes de compensación que perciben los directores generales y otros altos directivos y los niveles de paga que reciben todos los demás empleados. ¿Es correcto que la compensación diaria promedio de los directores generales sea superior al monto que la mayoría de los trabajadores gana en un año completo? ¿Es justo que la remuneración promedio de un presidente o director general aumente seis o siete veces más rápido que el incremento de otros trabajadores? Según el principio de la justicia distributiva, estos ritmos de incremento del nivel de remuneración sólo serán éticos si un presidente hace más aportaciones en esa misma proporción y si el valor de éstas se ha incrementado a mayor velocidad que las del trabajador promedio.[46]

Hace poco, la Comisión de Valores y Cambios de Estados Unidos (Securities and Exchange Commission) modificó las reglas relativas a la revelación de la remuneración de los directivos que deben hacer las empresas públicas que cotizan en bolsa, aun cuando tal vez esto no vaya a tener gran efecto directo en los niveles de remuneración que reciben ellos. Las nuevas reglas requieren que las empresas públicas presenten la cifra de compensación total (incluso privilegios, opción de acciones y prestaciones de retiro) de cada uno de sus cinco más altos directivos y de todos los miembros del consejo. Se supone que el hecho de tener que revelar más disminuirá el incremento de la remuneración de sus más altos directivos. Los escépticos dudan que ocurra lo anterior y señalan que las nuevas reglas no dan más voz a los accionistas para determinar los paquetes de compensación.[47]

Principio de equidad. El principio de equidad *requiere que los empleados apoyen las reglas de la organización siempre y cuando ésta sea justa (o equitativa) y que los empleados hayan aceptado de forma voluntaria algunos beneficios u oportunidades a efecto de mejorar sus propios intereses*. Por tanto, se espera que los empleados se sujeten a las reglas de la organización, aun cuando éstas pudieran restringir sus opciones individuales. Por ejemplo, si una persona que solicita un puesto en una tienda de Wal-Mart fue informada de que al aceptar esa oferta de empleo ella podrá ser vigilada por medio de videocámaras, entonces la empresa presupone que ese empleado acepta esas condiciones de trabajo. Según el principio de equidad, tanto la organización como sus empleados tienen obligaciones y los dos deben aceptar sus responsabilidades. Cabe decir que sus obligaciones serán equitativas, siempre y cuando hayan sido aceptadas de forma voluntaria, explicadas con claridad y congruentes con el interés común por la supervivencia de la organización.

Las percepciones de la equidad a menudo reflejan las reacciones de las personas ante los procedimientos que se utilizan para tomar decisiones. Los procesos aceptables llevan a la percepción de que existe *justicia procedimental*. Es más probable que las prácticas de administración de una empresa sean percibidas como equitativas cuando existe un proceso formal instituido para investigar las quejas de los empleados y aplicar medidas correctivas cuando es necesario.[48]

Principio de la obligación natural. Las personas deben aceptar ciertas responsabilidades y obligaciones a cambio de ciertos derechos. El principio de la obligación natural *establece que las decisiones y conductas están fundadas en los principios universales que hacen que una persona sea un miembro responsable de la sociedad.* Cuatro obligaciones universales son:

- ayudar a terceros que lo necesitan o que están en peligro, siempre y cuando la persona pueda brindar esa ayuda sin un riesgo o daño excesivo para ella misma;
- no dañar ni perjudicar a terceros;
- no provocar un sufrimiento innecesario, y
- apoyar y cumplir con las instituciones justas.

La persona, a cambio de aceptar estas obligaciones o responsabilidades, adquiere ciertos derechos. El principio de la obligación natural complementa el enfoque de los derechos morales. Por ejem-

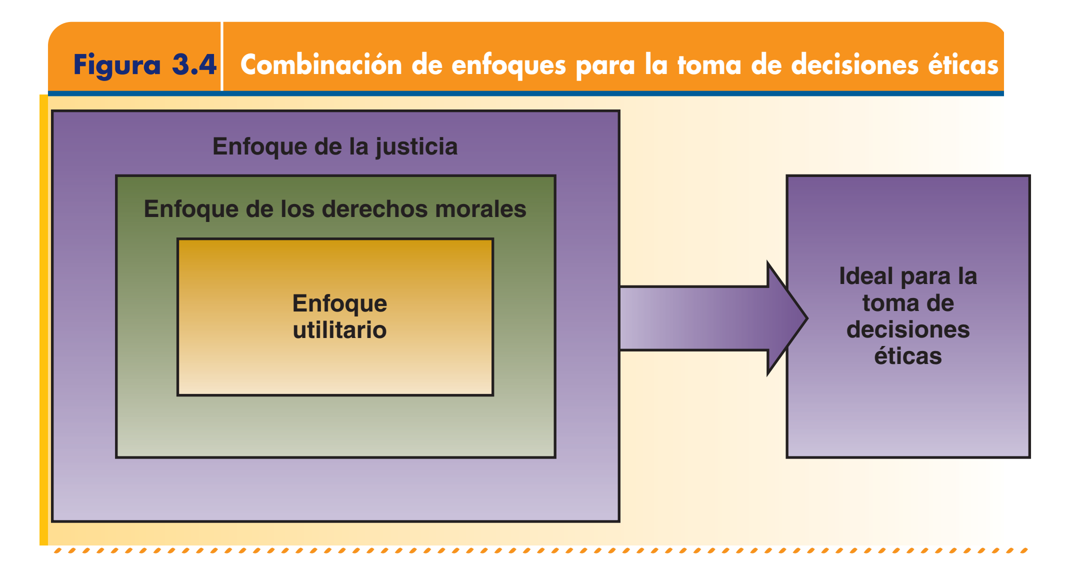
plo, si un administrador tiene el derecho de exigir seguridad en el trabajo, como sugiere el enfoque de los derechos morales, entonces este derecho quedará asegurado si los empleados también aceptan que tienen la obligación de no perjudicar a terceros. Si todo el mundo actuara con base en este principio, entonces no se presentarían problemas como la violencia en el centro de trabajo. Además, el derecho del administrador a la privacidad debe ir de la mano con la voluntad para cumplir con las leyes y reglamentos que rigen la privacidad, así como con las normas culturales que determinan qué constituye una intromisión en la privacidad cuando trata con los empleados.

Combinación de enfoques éticos

No se puede decir que un enfoque para las decisiones éticas es el "mejor" de todos. Cada uno tiene fortalezas y debilidades.[49] En muchas organizaciones estadounidenses los administradores por lo regular utilizan el enfoque utilitario cuando se trata de resolver problemas de negocios. Con base en este enfoque, que concede a las metas de la eficiencia, la productividad y la maximización de las utilidades más valor que todas las demás, ellos toman en cuenta las cuestiones de los derechos morales y la justicia tan sólo en la medida que requieren las leyes. No obstante, en muchos países de Europa es más probable que los administradores planteen soluciones que son un tanto más congruentes con los enfoques de los derechos morales y la justicia. Esos enfoques consideran que el bienestar de los empleados a largo plazo es más importante que las utilidades trimestrales. Las diferencias que hay en las normas culturales y los valores tal vez sirvan para explicar algunas diferencias en la manera en que los administradores abordan las decisiones éticas, pero también podría existir una variación considerable entre los administradores que están dentro de una misma organización cualquiera. Las culturas organizacionales y las diferentes perspectivas personales de los administradores explican en parte estas diferencias.

Como señala la figura 3.4, la aplicación de los tres enfoques para la toma de decisiones éticas aumenta la probabilidad de que otras personas, que tienen una gran variedad de valores y creencias, consideren que las decisiones y comportamientos son éticos. En Estados Unidos, las prácticas de muchas organizaciones reflejan soluciones planteadas por administradores que concedieron mayor peso al enfoque utilitario, pero que también creían que hacer lo correcto era un camino para que le fuera bien a la empresa. Como se verá en la sección siguiente, la responsabilidad social con los grupos de interés busca combinar los elementos de los tres enfoques éticos.

Figura 3.4 **Combinación de enfoques para la toma de decisiones éticas**



4.

Explicar la responsabilidad social con los grupos de interés y su influencia en las decisiones y comportamientos éticos de los administradores.

Responsabilidad social con los grupos de interés

Muchos administradores estadounidenses prefieren el enfoque utilitario. No obstante, casi todos ellos saben que también tienen gran responsabilidad en una amplia gama de actividades. Incluso si piensan que las consideraciones financieras de la empresa y los accionistas siempre deben ser prioritarios, ellos reconocen que el éxito a largo plazo requiere atender las preocu-

paciones y demandas de distintos grupos de personas. Cabe decir que el trabajo de un administrador está compuesto por una serie de intentos por abordar las preocupaciones de esos grupos de interés.[50] Por tanto, la responsabilidad social con los grupos de interés *sostiene que los administradores y otros empleados tienen obligaciones con grupos identificables que afectan la posibilidad de que la organización alcance sus metas o que se vea afectados por las mismas.*

Con frecuencia se esgrimen tres razones principales para aceptar la responsabilidad social con los grupos de interés: 1) el interés personal ilustrado, 2) una inversión sólida y 3) evitar interferencias.[51] Según la lógica del interés personal ilustrado, los administradores utilizan la responsabilidad social para justificar infinidad de decisiones y acciones. La idea general es que una mejor sociedad creará un mejor entorno para las empresas. En el caso de la lógica de una inversión sólida, los administradores piensan que la responsabilidad social tiene un efecto positivo en el valor neto de la empresa. Al parecer, las empresas que asumen su responsabilidad social, como Johnson & Johnson, registran un desempeño financiero mejor a largo plazo que aquellas que no son tan responsables en el ámbito social. Presuntamente, los precios más altos de las acciones de las empresas que asumen su responsabilidad social disminuye el costo del capital (tasa de interés) e incrementa los ingresos. No obstante, los estudios de la relación entre la responsabilidad social y el desempeño financiero son contradictorios.[52] En el caso de la lógica de evitar las interferencias, los administradores buscan minimizar la influencia que algunos grupos de interés, como las dependencias gubernamentales, pueden tener en las decisiones de la empresa. A menudo, la justificación que se utiliza para explicar la autorregulación de una industria es que ésta evita las interferencias.

Grupos de interés

Los grupos de interés *son individuos o conjuntos de individuos que tienen intereses, derechos o patrimonio en una organización y sus actividades.* Se dice que las personas que tienen intereses y derechos similares pertenecen al mismo grupo de interés. Los clientes, proveedores, empleados y accionistas son ejemplos de grupos de interés primarios. Cada uno de ellos tiene interés en el desempeño de la organización y en cómo interactúa con ellos. Estos grupos de interés se benefician cuando la empresa tiene éxito y se ven perjudicados cuando comete errores. Por otra parte, una organización tiene interés en mantener el bienestar general y la efectividad de los grupos de interés. Si uno o varios grupos de interés dieran por terminadas sus relaciones con la organización, ésta se vería afectada.

En el caso de una organización particular, algunos grupos de interés podrían ser relativamente más importantes que otros. Para garantizar su supervivencia, la organización debe abordar las preocupaciones de los grupos más importantes (los grupos de interés primarios). Éstos tienen repercusiones directas en los recursos financieros que están a disposición de la empresa. En las escuelas superiores y universidades, los estudiantes, padres, personal docente, personal administrativo y proveedores (por ejemplo, servicios de alimentos, compañías de energía eléctrica, librerías) constituyen estos grupos de interés. Los directivos de estas instituciones educativas repercuten de forma directa en esos grupos. Los grupos de interés secundarios también son importantes porque pueden emprender acciones que perjudicarían o beneficiarían a la organización. Algunos de ellos son los constituidos por gobiernos (sobre todo por medio de autoridades reguladoras) sindicatos, organizaciones no gubernamentales, grupos de acción política y los medios.[53]

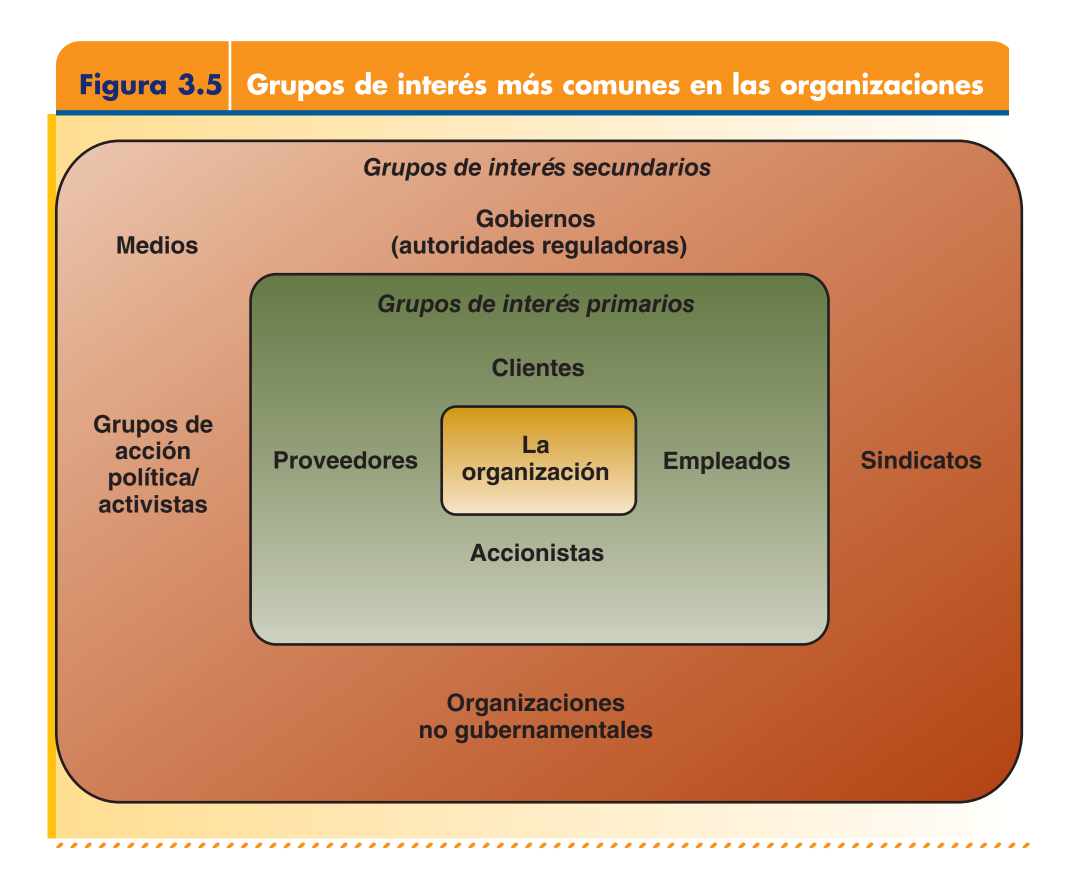
La figura 3.5 identifica los grupos de interés primarios y secundarios típicos que pudieran tener intereses en una organización particular. Por supuesto que la importancia relativa de cada grupo de interés varía de una organización a otra y a medida que los asuntos se presentan y desaparecen.



© Mike Derer/AP Photo

William Weldon, presidente de Johnson & Johnson, posa en la tienda de la empresa en la oficina matriz en New Brunswick, N.J. La empresa es una extraña combinación en el negocio del cuidado de la salud: una potencia en los medicamentos que requieren receta, los productos de consumo para la salud, desde Tylenol hasta Splenda, el edulcorante bajo en calorías, y los aparatos de diagnóstico y médicos.

Figura 3.5 Grupos de interés más comunes en las organizaciones



La siguiente sección de Competencia para la planeación y gestión presenta informes sobre la función tan importante que los grupos de interés desempeñan en los procesos de planeación y toma de decisiones de Johnson & Johnson, como se expresa en su credo.[54] Johnson & Johnson (J&J) inventa, desarrolla y elabora productos para los mercados de consumo del cuidado de la salud, productos farmacéuticos, aparatos médicos y de diagnóstico. J&J tiene su domicilio en Nueva Brunswick, Nueva Jersey, pero opera con más de 200 subsidiarias en 57 países.[55] La empresa cuenta con cerca de 110,000 empleados.

Competencia para la planeación y gestión

El enfoque de Johnson & Johnson dirigido a los grupos de interés

William C. Weldon, presidente del consejo y director general, comenta: "Johnson & Johnson se rige por los valores que postula su credo, que fue redactado en 1943 por el general Robert Wood Johnson. Estos principios nos han guiado desde hace muchos años y seguirán fijando la tónica de integridad de toda la empresa… Nuestro credo nos recuerda que si atendemos bien a nuestros pacientes y clientes, empleados y comunidades, entonces nuestros accionistas prosperarán". A continuación se presenta el contenido de *Nuestro credo*:

> Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres y todas las personas que emplean nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hagamos debe ser de gran calidad. Nunca debemos cejar en la lucha de abatir nuestros costos con el objeto de poder mantener precios razonables. Debemos atender los pedidos de nuestros clientes con rapidez y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la posibilidad de obtener utilidades justas.
>
> Tenemos una responsabilidad con nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todos ellos merecen consideración como personas. Debemos respetar

su dignidad y reconocer sus méritos; deben sentir seguridad en su empleo.

La competencia debe ser leal y correcta y las condiciones de trabajo deben ofrecer higiene, orden y seguridad. Debemos tener en mente la forma de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus obligaciones familiares. Deben sentir que tienen libertad para presentar sugerencias y quejas. Debe existir igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y avance de las personas calificadas. Nuestros directivos deben ser competentes y sus actos justos y éticos.

Tenemos una responsabilidad con las comunidades en las que vivimos y trabajamos y también con la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las obras de beneficencia y caridad, así como pagar todos los impuestos que nos corresponden. Debemos propiciar las mejoras cívicas y mejor salud y educación, así como mantener en buen estado las propiedades que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es con nuestros accionistas. La empresa debe generar buenas utilidades. Debemos experimentar nuevas ideas, realizar investigaciones, desarrollar programas innovadores y pagar por nuestros errores. Debemos comprar equipo nuevo, ofrecer nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos, así como crear reservas en previsión de épocas difíciles. Cuando operemos siguiendo estos principios, los accionistas deben obtener utilidades justas.

J&J ha recibido numerosos premios y reconocimientos que demuestran que *Nuestro credo* es una realidad, y no sólo palabras escritas; que guía la planeación, la toma de decisiones y los comportamientos diarios en toda la organización.

Más información acerca de esta organización en www.jnj.com.

Presiones de los grupos de interés

Cada grupo de interés tiene expectativas un tanto diferentes de las de la organización. Cada grupo se interesa más por algunos aspectos de las actividades de una organización y menos por otros. Como dice su credo, el compromiso de Johnson & Johnson con sus grupos de interés reconoce los diferentes puntos de vista de los grupos primarios de esa organización: los pacientes, clientes, empleados, proveedores y accionistas. En este capítulo y en otro más se explica la importancia que tienen los grupos de interés, primarios y secundarios, cuando los administradores identifican y evalúan las muchas presiones y cuestiones que deben tomar en cuenta en el proceso de toma de decisiones. La tabla 3.4 presenta ejemplos de estas clases generales de presiones. Todos estos grupos de interés exigen recibir un trato ético, tienen renovadas expectativas de encontrar veracidad y equidad y presionan para obtenerlas.

Desarrollo sustentable

La protección de la naturaleza es uno de los terrenos centrales que cada vez despierta mayor preocupación e interés en una serie de grupos de interés primarios y secundarios. El desarrollo sustentable *implica desarrollar actividades de modo que se protege a la naturaleza, al tiempo que se logra el progreso económico, satisfaciendo así las necesidades de la generación presente sin poner en peligro la posibilidad de que las generaciones futuras también puedan satisfacer las suyas*.[56] Por ejemplo, la División de Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas señala 41 categorías generales para el desarrollo sustentable. Algunas de ellas son la atmósfera, el cambio climático, los patrones de producción y consumo, los bosques, el agua potable, la industria, la administración de la tierra, los océanos y mares, los sistemas de aguas, los productos químicos tóxicos y los desechos sólidos.[57] El desarrollo sustentable se está convirtiendo con rapidez en un área de interés y compromiso para los sectores público y privado. Las empresas a menudo hablan de *sustentabilidad* en lugar de desarrollo sostenible, un término que domina en los sectores públicos y académicos.[58]

En la práctica, el desarrollo sustentable se basa en el enfoque de sistemas (véase el capítulo 2 para una explicación de este enfoque). Subraya que la economía existe dentro de la sociedad y

Tabla 3.4 **Ejemplo de tipos de presiones de los principales accionistas**

EMPLEADOS	
	■ Remuneración y prestaciones
	■ Seguridad y salud
	■ Derechos laborales/normas de trabajo globales
	■ Trato justo/ético en la contratación, revisiones, promociones y áreas afines
ACCIONISTAS	
	■ Exigencia de eficiencia/rentabilidad
	■ Viabilidad (sustentabilidad)
	■ Crecimiento de la inversión
	■ Revelación ética de información financiera
CLIENTES	
	■ Precios competitivos
	■ Calidad y seguridad de los productos
	■ Respeto por la privacidad de los clientes
	■ Preocupación por el ambiente
	■ Prácticas veraces/éticas en la publicidad y las ventas
PROVEEDORES	
	■ Cumplir los compromisos
	■ Repetir negocios
	■ Practicas de comercio leal/trato ético

que tanto la economía como la sociedad existen dentro de la naturaleza. Sustentabilidad *significa administrar todos los niveles de sistemas (individuo, grupo, organización, comunidad, nacional y global) de formas que aseguren que la economía y la sociedad continúen su existencia y mejoramiento sin destruir el ambiente natural en que viven*. Además, está enfocada al mejoramiento del ambiente natural.[59] La tabla 3.5 presenta un resumen de los elementos básicos del desarrollo sustentable y de la sustentabilidad.

Cabe suponer que las iniciativas específicas para la sustentabilidad que emprenden las empresas varían de una a otra, así como su forma de implementarlas. Piense en un ejemplo. Wells Fargo, con sede en San Francisco, ofrece una amplia gama de servicios financieros por medio de sus 3,000 sucursales bancarias. En fecha reciente, la empresa se comprometió con un plan de 10 puntos para la sustentabilidad del ambiente. Mary Wenzed, vicepresidenta de asuntos ambientales, comentó: "Queremos tener la certeza de que Wells Fargo y nuestros más de 80 negocios y 151,000 miembros del equipo están comprometidos a ser vigilantes responsables del ambiente en cada una de las comunidades donde hacemos negocios".[60] Es interesante señalar que los grupos ambientalistas de San Francisco atacaron el plan de 10 puntos de Wells Fargo, porque no abordaba los asuntos del calentamiento global, los ecosistemas en peligro de extinción y los derechos humanos.[61] A continuación se presentan cuatro de los 10 puntos del compromiso de Wells Fargo con la sustentabilidad del ambiente:

- La empresa proporcionará más de 1,000 millones de dólares en forma de créditos, inversiones y otros compromisos financieros dentro de los próximos cinco años para oportunidades de negocios que beneficien al ambiente, entre ellas, silvicultura sustentable, energía renovable, administración de recursos hidráulicos, manejo de los desechos sólidos, energéticos eficientes y construcción y desarrollo de viviendas "verdes". En este proceso, la empresa solicitará información a clientes, grupos industriales y ambientalistas.
- A efecto de garantizar que la toma de decisiones de la empresa considera las cosas a fondo, ésta adoptará nuevos procedimientos y prácticas de debida diligencia con el

Administración al instante

"La eficiencia de los energéticos ofrece una ventaja competitiva en la industria automotriz y en los mercados de todo tipo de objetos, desde aviones hasta refrigeradores. Ha llegado el momento de que nuestra industria (de las computadoras) se enfoque mejor y aplique más celo competitivo (tenga el mismo nivel de responsabilidad con el ambiente)".

Greg Papadopoulos, director de Tecnología de Sun Microsystems

Tabla 3.5 **Componentes del desarrollo sustentable**

- Soluciones integrales para las necesidades ambientales, sociales y económicas.
- Ayudar a garantizar que las mejoras de la calidad de vida le lleguen a todo el mundo, incluso a los más necesitados.
- Operar dentro de los límites de capacidad que resista el ambiente de la tierra y sus habitats.
- Utilizar los recursos con más eficiencia y desvincular al crecimiento del daño ambiental.
- Garantizar un acceso equitativo a los recursos del ambiente.
- Reconocer que las decisiones y acciones emprendidas en el ámbito local tienen un impacto global.
- Actuar ya para abordar las preocupaciones por el desarrollo sustentable, muchas de las cuales son de carácter global y a largo plazo.
- Actuar en todos los niveles de la sociedad, inclusive con el aumento de facultades para actuar en el ámbito local.
- Aceptar que los asuntos globales son un interés local.
- Las soluciones ganar-ganar-ganar son posibles, en lugar de los intercambios, en el caso de cuestiones sociales, ambientales y económicos.

Fuente: Adaptado de World Wildlife Fund-UK. Sustainable development, www.wwf.org.uk, febrero de 2006; R. Steurer, M.W. Longer, A. Konrad y A. Martinuzzi, "Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations", *Journal of Business Ethics*, 61, 2005, pp. 263-281.

ambiente en el caso de clientes corporativos grandes y del mercado mediano en industrias sensibles al ambiente. En el proceso, la empresa solicitará información a clientes, grupos industriales y ambientalistas.

- La empresa adoptará los *Principios del Ecuador*, basados en los lineamientos del Banco Mundial y la International Finance Corporation, para mejorar el manejo de riesgos sociales y ambientales en el financiamiento de proyectos. La empresa considera que estos principios son un marco importante para guiar el desarrollo de proyectos grandes en áreas sensibles al ambiente.

- La empresa incrementará sus esfuerzos por conservar recursos en sus operaciones, incluso programas de reciclaje y compras en toda la empresa. También reunirá datos sobre la emisión de gases invernadero y de energía de todas las instalaciones que posee y, en la medida de lo posible, las que arrenda, para llevar registro y contribuir a minimizar el efecto que sus operaciones tienen en el ambiente.[62]

Las organizaciones que abordan de forma activa las cuestiones de la sustentabilidad se benefician de diversas maneras. La más evidente es que crean la fama de ser responsables con la sociedad. Sin embargo, también desarrollan capacidades organizacionales nuevas y valiosas. Aprenden a integrar las preocupaciones de los distintos grupos de interés cuando planean y toman decisiones clave. Es más, también desarrollan capacidades para innovar y aprender.[63]

Evaluación del desempeño social

Ante el creciente interés del público por la responsabilidad social, muchas organizaciones han encontrado que no pueden evitar que las personas evalúen su actuación en este sentido. Publicaciones de negocios, como las revistas *Fortune* y *Forbes*, califican diversos aspectos del desempeño de las organizaciones cada año. Muchos grupos de interés están presionando a los líderes empresariales para que dejen de concentrarse tan sólo en el enfoque utilitario que se dirige enormemente a las utilidades y que, en cambio, contribuyan de forma más activa con la sociedad. Un enfoque para evaluar el desempeño ético y social de una organización consiste en analizar si tan sólo reacciona ante las presiones éticas cuando se presentan o si anticipa y aborda las cuestiones éticas de forma activa permanente. A continuación se presentan cuatro

de los temas centrales que se encuentran en una empresa comprometida con evaluar su desempeño y responsabilidad sociales.[64]

Revelación. La empresa es transparente y proporciona al público amplia información de cuestiones sociales y ambientales. La empresa produce informes anuales que reseñan, al menos, sus políticas, metas y desempeño social y ambiental, así como su desempeño financiero, si bien es raro que una organización integre los reportes sociales y financieros. La empresa con frecuencia proporciona información social y ambiental adicional sobre ella en su sitio web o en otros materiales publicados.

Un buen informe sobre la responsabilidad de la empresa utiliza los lineamientos de la Global Reporting Initiative (GRI) como marco para sus reportes. La GRI sugiere las normas globales que mejoran la consistencia de los informes y la posibilidad de compararlos. Ahora algunas empresas están produciendo informes "con base en la GRI". Se trata del más alto grado de revelación reconocido por la GRI. La empresa también presenta la revelación de metas y desempeño para medir aspectos ambientales y sociales centrales, como los datos de diversidad y seguridad en el centro de trabajo, y los del consumo de energía.

Comunicación y compromiso. La empresa busca de forma activa comunicarse con diversos grupos sociales respecto a su desempeño social y ambiental. Esto permite a la organización presentar el avance logrado y enterarse por boca de los grupos cuáles serían sus expectativas futuras. En algunos casos, la empresa ha instituido un "espectáculo rodante" el cual le permite reunirse con diversos grupos de interés para hablar de áreas de preocupación del desempeño o de los acontecimientos sociales y ambientales. La empresa utiliza consejos asesores que solicitan información con regularidad sobre cuestiones centrales. La comunicación es precursora de la acción. La empresa toma todo aquello de lo que se entera en la interacción con los grupos de interés y se ocupa de asegurar que las prácticas de la empresa se adapten de modo que satisfagan las necesidades cambiantes.

Administración proactiva. La empresa se interesa en ir más allá de sólo cumplir con los requerimientos mínimos e integra la responsabilidad que asume en el gobierno del consejo de administración, la compensación y los incentivos de los directivos y las políticas administrativas. La observancia de las leyes ya no basta, si es que alguna vez fue suficiente. La organización integra la administración de cuestiones sociales y ambientales a la administración diaria y al gobierno administrativo, ejecutivo y fiduciario. Esto quizá signifique tener que crear un departamento que se encargue de la responsabilidad que asume la empresa y un comité ejecutivo interfuncional. En el ámbito del consejo de administración, la empresa tiene un comité de la responsabilidad asumida por la empresa que evalúa y supervisa de forma regular los asuntos ambientales y sociales. Tiene una cadena de mando formal que se encarga de manejar estos asuntos (desde el consejo hasta los empleados de línea) para garantizar que las crisis no sean lo único que mueve su avance.

La organización reconoce que estos asuntos no serán manejados de forma debida, a no ser que sean incluidos en las revisiones e incentivos de compensación de los administradores. Existen formas de medir el avance ambiental y social, determinando las mediciones adecuadas e instituyendo sistemas para reunir datos relevantes, como la diversidad de la fuerza de trabajo, la rotación de empleados, la seguridad de los empleados y el consumo de energía.

Creación de valor para los accionistas. La organización considera que la responsabilidad de la empresa es central para sus esfuerzos por crear valor para los accionistas. Se encarga de analizar la manera en que las cuestiones sociales y ambientales afectan las ventas, los costos y la reputación. Por ejemplo, en el aspecto de las ventas, la empresa reconoce que las ventas futuras dependen de que ofrezca productos menos nocivos para el ambiente, como automóviles que consuman menos gasolina o computadoras que consuman menos energía. La empresa bien administrada reconoce la necesidad de que exista diversidad en los trabajadores, administradores y consejos de administración para poder relacionarse con la creciente diversidad de su base de consumidores. Desde la perspectiva de los costos reconoce que la admi-

nistración activa de los riesgos sociales y ambientales puede reducir de forma ostensible las incertidumbres y responsabilidades civiles que crean los requisitos normativos cambiantes y el conocimiento de los riesgos que van surgiendo. La alta gerencia reconoce que puede reducir los costos por medio de iniciativas ambientales, como reducir la intensidad de la iluminación o minimizar la basura. Reconoce que sus clientes, proveedores, empleados y otros más preferirían hacer negocios con una empresa que tiene en mente su poder y su capacidad para afectar la vida de las personas. Algunos ejemplos de estas empresas son General Electric, Johnson & Johnson y Citigroup.

Autoevaluación de J&J. Johnson & Johnson es una empresa que refleja los temas para la evaluación del desempeño social. Un breve extracto de las 24 páginas del *Reporte de Sustentabilidad de Johnson & Johnson para el año 2004* es la base de nuestra afirmación:[65]

Esperamos que cada una de nuestras empresas e instalaciones vaya más allá de la simple observancia de la ley y que luche por fijar la norma y ser líder entre empresas homólogas a nosotros, en lugar de tan sólo satisfacer los requisitos mínimos. Para ceñirse a nuestra definición de "más allá de la observancia", cada una de las empresas de Johnson & Johnson:

- Cumplirá con todas las normas y requisitos normativos de Johnson & Johnson.
- Optimizará el diseño de productos, procesos e instalaciones incorporando normas de calidad, seguridad, ambientales y de ingeniería.
- Se asociará en forma activa con reguladores y anticipará los cambios de reglamentos, normas y expectativas del público.
- Alcanzará la excelencia en sus operaciones.

De forma decidida pensamos que nuestra cultura de ir más allá de la observancia crea una ventaja competitiva para Johnson & Johnson.

Resumen

Este capítulo mencionó las decisiones y comportamientos de las empresas éticas que asumen su responsabilidad social. Los grupos de interés de las organizaciones diversos no siempre ven de la misma manera qué es ético o socialmente responsable. A final de cuentas, las personas deben aceptar la responsabilidad de su conducta y decisiones éticas. A lo largo del capítulo se presentaron conceptos, enfoques, políticas y ejemplos de cómo comportarse de manera ética y socialmente responsable.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la importancia de la ética para cada empleado y para las organizaciones.

La preocupación por la ética en los negocios ha surgido con más fuerza en fechas recientes. Muchas personas dicen que preferirían trabajar en organizaciones que tienen buena fama por ser éticas y socialmente responsables. Por otra parte, se han revelado prácticas escandalosas de algunas empresas. Los administradores y otros empleados deben reconocer las cuestiones éticas y abordarlas de forma efectiva, entendiendo las influencias que dan forma a la conducta ética y las perspectivas centrales que se utilizan para tomar decisiones éticas. Es interesante señalar que existe evidencia de que las organizaciones que tienen fama de ser éticas suelen tener un desempeño financiero competitivo a largo plazo.

2. Describir cuatro influencias que dan forma a las decisiones y comportamientos éticos de personas y organizaciones.

Las categorías centrales de los factores que configuran la conducta ética de una persona y una organización son las influencias culturales, influencias legales y normativas, influencias organizacionales e influencias individuales. Las influencias culturales abarcan los valores y normas compartidas que sustentan las normas de un comportamiento aceptable. Las influencias legales y reguladoras reflejan las normas de la sociedad que son aplicables por las autoridades reguladores y judiciales. Las influencias organizacionales incluyen políticas y prácticas, como un código de ética, normas culturales, capacitación en temas de ética, mecanismos formales para monitorear y aplicar la conducta ética y la forma en que los administradores modelan la conducta ética y definen el desempeño aceptable de los empleados. Por último, la influencia individual incluye la visión de lo que está bien o mal a lo largo de las etapas de desarrollo moral de una persona y de cómo eso influye en la respuesta de la persona.

3. Describir tres enfoques que las personas utilizan para hacer juicios éticos.

Los administradores y empleados por lo común recurren a uno solo o a una combinación de tres planteamientos éticos como guía para la toma de decisiones y la conducta. El enfoque utilitario se concentra en las decisiones o la conducta que probablemente afectarán la rentabilidad de la organización. En el caso de las empresas, las utilidades indican el desempeño financiero y económico. El enfoque de los derechos morales sostiene que los derechos fundamentales de un miembro de la sociedad son el derecho a la vida y la seguridad, a la verdad, a la privacidad y a la libertad de conciencia y expresión. El enfoque de la justicia se refiere a una distribución imparcial y equitativa de los costos y beneficios entre los individuos y los grupos, con base en tres principios: la justicia distributiva, la equidad y la obligación natural.

4. Explicar la responsabilidad social con los grupos de interés y su influencia en las decisiones y comportamientos éticos de los administradores.

Los distintos valores y enfoques éticos que prevalecen en las economías avanzadas introducen una enorme complejidad para los administradores de organizaciones que tratan de actuar de forma socialmente responsable. Un enfoque que los administradores utilizan para garantizar acciones con responsabilidad social consiste en considerar cómo las acciones de la organización afectarán a grupos de interés importantes. Cada grupo de interés tiene diferentes preocupaciones. En ocasiones estas preocupaciones chocan entre sí y, en otras, se entremezclan. Por tanto, encontrar soluciones que abordan las preocupaciones de muchos grupos de interés se convierte en una tarea estratégica importante.

Conceptos y términos clave

Código de ética
Cultura
Denunciantes
Desarrollo sustentable
Empleo voluntario
Enfoque de la justicia
Enfoque de los derechos morales
Enfoque utilitario
Etapas del desarrollo moral
Ética
Grupos de interés
Ley Sarbanes-Oxley
Leyes
Principio de equidad
Principio de la justicia distributiva
Principio de la obligación natural
Responsabilidad social con los grupos de interés
Sustentabilidad
Valores culturales

Preguntas para reflexión y análisis

1. En términos de los tres enfoques para hacer juicios éticos, ¿qué conceptos éticos específicos ilustra *Nuestro credo* de Johnson & Johnson como se presenta en el recuadro de Competencia para la planeación y gestión de este capítulo? Usted debe relacionar los enunciados específicos del código con conceptos éticos específicos.

2. En el recuadro inicial del Desafío de la administración y en otras partes del capítulo, se mencionaron diversos aspectos de Halliburton en relación con la visión común de algunas personas del público general, en comparación con la visión de los administradores de ética y responsabilidad social de Halliburton. Visite www.halliburton.com. Encuentre el *Code of Business Conduct: Export Administration & International Economic Sanctions under Corporate Governance* de esta empresa. ¿Cuáles influencias que dan forma a la conducta ética ilustra este código?

3. En la explicación de las influencias culturales se mencionaron 10 valores personales fundamentales, que con frecuencia son mencionados por las personas como los que tienen mayor importancia para ellas y para la cultura estadounidense. ¿En qué orden los clasificaría en términos de la importancia relativa que tienen para usted? ¿Cuál fue la base para que eligiera los valores que clasificó en los tres primeros lugares?

4. Una forma de simplificar su enfoque para la toma de decisiones éticas es considerar si un acto es legal o ilegal. ¿Considera que se trata de un buen enfoque para una conducta ética? Explique por qué.

5. Piense en una organización en la que haya trabajado. ¿Esta organización siguió las acciones recomendadas en este capítulo para desarrollar y garantizar una cultura ética? Explique cómo se ciñó o no a cada una de las acciones recomendadas.

6. En un estudio, la Sociedad de Administración de Recursos Humanos encontró que cerca de 50 por ciento de las solicitudes de empleo contenía información falsa, 44 por ciento contenía declaraciones falsas en cuanto a la experiencia laboral, 23 por ciento contenía credenciales o licencias falsas y 41 por ciento declaraciones falsas en cuanto a educación.

¿Qué etapa o etapas del desarrollo moral sugieren estos resultados? ¿Qué conceptos éticos están violando estas personas? ¿Qué tipos de razonamientos considera que estas personas podrían ofrecer para justificar por qué proporcionaron información falsa?

7. Los administradores son importantes para establecer la tónica ética para sus empleados. Si usted trabaja con un administrador que no es ético, es probable que con el tiempo sienta alguna presión para que actúe de forma que usted considera carente de ética. Suponga que sospecha que su jefe no es del todo honesto cuando reporta las cifras de ventas de su unidad. ¿Usted qué haría?

8. Así como las fronteras del centro de trabajo se han vuelto más borrosas y flexibles, así también lo han hecho las fronteras de la vida privada. Muchas personas se llevan trabajo a casa y están casi en contacto constante con sus colegas y clientes por medio del correo electrónico y el correo de voz. Por otra parte, pueden realizar algunas de sus actividades privadas en su oficina mientras trabajan. ¿Qué clases de actividades personales son desarrolladas de forma rutinaria mientras la persona está en el trabajo? ¿Es justo que los empleadores esperen que los empleados estén constantemente "conectados" a su centro de trabajo, pero que no les permitan hacer llamadas telefónicas personales ni comprar por Internet mientras están en el trabajo? Explique por qué.

9. Las organizaciones comunican sus principios éticos de diversas maneras: por medio de la conducta de los líderes, por escrito, ofreciendo programas de capacitación, con métodos de evaluación del desempeño, etc. Visite el sitio web de una organización importante que le interese. ¿La organización comunica sus principios éticos a las personas que visitan el sitio? ¿Toma en cuenta las perspectivas de los posibles clientes, empleados, accionistas y proveedores?

10. Usted, como estudiante, en algún punto seguramente trabajará en equipo con otros estudiantes para cumplir con algunos deberes de este curso u otros. ¿Qué pueden hacer usted y los miembros de su equipo para manejar la conducta ética del equipo? ¿Sería útil preparar un código de ética del equipo? Justifique su respuesta.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | ¿Cuál es su opinión?[66]

Escenario 1

En fecha reciente la Oficina de Patentes de Estados Unidos otorgó una patente a Tiger Automotive por un dispositivo que ha demostrado incrementar 45 por ciento el kilometraje por litro de gasolina que rinde un automóvil. Dado que esta patente protege a Tiger contra la competencia directa, la empresa ha decidido que el precio del nuevo producto será de 45 dólares para los distribuidores de autopartes. La producción y distribución del dispositivo cuestan menos de un dólar.

¿Cómo calificaría esta acción en la siguiente escala de cinco puntos?

1 Repruebo de forma decidida 2 Repruebo 3 Neutral 4 Apruebo 5 Apruebo de forma decidida

¿En qué enfoque ético se basó para calificar el escenario 1?

Escenario 2

Usted tiene un amigo que es presidente de una empresa que opera en una industria muy competida. Él se entera que un competidor ha hecho un descubrimiento científico importante que le dará una ventaja competitiva y disminuirá de forma significativa, pero no eliminará, las utilidades de la empresa de su amigo, más o menos, durante un año. Su amigo se entera que existe la posibilidad de contratar a uno de los empleados de este competidor que conoce los detalles del descubrimiento y lo contrata.

¿Cómo calificaría esta acción en la siguiente escala de cinco puntos?

1 Repruebo de forma decidida 2 Repruebo 3 Neutral 4 Apruebo 5 Apruebo de forma decidida

¿En qué enfoque ético se basó para calificar el escenario 2?

Escenario 3

Jack Ward trabaja en desarrollo de productos para un contratista de autopartes. El verano pasado la empresa de Ward ganó un importante contrato para fabricar ejes transversales que se usarán en una nueva línea de automóviles con tracción delantera y que introducirá un importante fabricante de automóviles en un futuro cercano. Ganar este contrato era muy importante para la empresa. Justo antes de ganarlo, la empresa había programado a la mitad de los empleados, incluso a Ward, para un recorte de personal indefinido, el cual fue descartado cuando se celebró este contrato.

La prueba final de las piezas armadas terminó el viernes pasado y los primeros embarques están programados para dentro de tres semanas. Las especificaciones del fabricante requieren que el eje transversal aguante 30 por ciento más de su capacidad calificada sin fallar. Al examinar los reportes de la prueba, Ward descubre que el eje transversal tiende a fallar cuando carga más de 20 por ciento de la capacidad calificada y cuando está sujeto a grandes fuerzas de torsión. Esta situación se podría presentar en el caso de un automóvil con una carga muy pesada, frenando mucho en las curvas si bajara por una carretera de montaña. Las consecuencias serían desastrosas. Ward enseña los resultados de la prueba a su supervisor y al presidente de la empresa y ambos comentan que están enterados del problema, pero que han optado por ignorar el reporte. La posibilidad de que el eje transversal falle en un uso normal son muy pocas y no hay tiempo suficiente para rediseñar la pieza. Si la empresa no entrega las piezas a tiempo, perderá el contrato. Ward decide que no mostrará los resultados de la prueba al fabricante de automóviles.

¿Cómo calificaría esta acción en la siguiente escala de cinco puntos?

1 Repruebo de forma decidida 2 Repruebo 3 Neutral 4 Apruebo 5 Apruebo de forma decidida

¿En qué enfoque ético se basó para calificar el escenario 3?

Interpretaciones

Escenario 1: *Repruebo de forma decidida o repruebo*—refleja el enfoque de la justicia. *Apruebo de forma decidida o apruebo*—refleja el enfoque ético utilitario. Neutral-refleja que no hay una preferencia.

Escenario 2: *Repruebo de forma decidida o repruebo*—refleja el enfoque de los derechos morales. *Apruebo de forma decidida o apruebo*-refleja el enfoque utilitario. Neutral–refleja que no hay una preferencia.

Escenario 3: *Repruebo de forma decidida o repruebo*—podría reflejar el enfoque utilitario, él de los derechos morales o él de la justicia. *Apruebo de forma decidida o apruebo*—podría reflejar un utilitarismo (Ward no tiene responsabilidad más allá de informar a su supervisor o el presidente o el riesgo de muerte o lesión es demasiado bajo como para impedir la venta).

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Wal-Mart es blanco de ataques[67]

Wal-Mart Stores es la empresa más grande del mundo, con 1.5 millones de empleados y ventas netas anuales del orden de 13,000 millones de dólares. Desde su fundación en 1962, Wal-Mart ha expresado tres principios básicos, enunciados por Sam Walton, su fundador: 1) brindar valor y servicio al cliente, ofreciéndole mercancía de calidad a precios bajos todos los días; 2) dedicación de la empresa a una sociedad entre los asociados de la organización (empleados, dueños, administradores y proveedores), y 3) el compromiso de Wal-Mart con Estados Unidos y las comunidades en las que se ubican sus tiendas y centros de distribución. Cada semana más de 140 millones de compradores acuden a las sucursales de Wal-Mart y obtienen "precios bajos todos los días". Algunos grupos y personas afirman que esta declaración de principios ni siquiera vale lo que cuesta el papel en el que están escritos.

Acusaciones contra Wal-Mart

Wal-Mart ha sido blanco de los ataques de muchos grupos a lo largo de los años, incluidas las organizaciones obreras (sindicatos), las feministas (discriminación de género en las prácticas de empleo), los defensores de los derechos humanos (condiciones de trabajo en el exterior y salarios en "talleres esclavistas" en el exterior), las ambientalistas, las de empresas locales y otros activistas que están en contra de la expansión (nuevas tiendas de Wal-Mart). Estos grupos han tenido un efecto acumulado en la percepción del público en cuanto a la ciudadanía de Wal-Mart. A continuación se presenta una mirada breve a estas acusaciones.

Si bien los empleados de Wal-Mart inician con el mismo sueldo que los empleados sindicalizados del sector minorista, se dice que, en promedio, ganan 25 por ciento menos que los trabajadores sindicalizados después de permanecer dos años en su trabajo. Para calificar como empleado de tiempo completo, la persona debe trabajar un mínimo de 28 horas a la semana, y alrededor del 70 por ciento de los trabajadores de Wal-Mart cumplen con este requisito. De los empleados que califican para un seguro médico, sólo 38 por ciento lo adquiere, quizá porque los empleados son responsables de cubrir 35 por ciento del costo global. Esta cifra es el doble del promedio de los coaseguros que hacen los empleados en Estados Unidos. Al mantener sus deducibles tan altos (la empresa no cubre vacunas para la gripe, para los niños ni métodos anticonceptivos, que muchas otras empresas incluyen en sus coberturas de salud), Wal-Mart gasta 30 por ciento menos por empleado en el plan de salud que sus competidores. Giant y Safeway, cadenas de supermercados sindicalizadas, estiman que por cada 3 dólares que gastan en el cuidado de la salud de los empleados, Wal-Mart gasta 1 dólar en promedio. Es más, los nuevos empleados de tiempo completo deben esperar seis meses para ser candidatos a su plan de servicios médicos y la empresa no cubre ninguna prestación de servicios de salud de sus jubilados.

Wal-Mart, al igual que otros minoristas de "cajas grandes" como Target, Lowe's y Home Depot, se ha convertido en el punto focal de un movimiento nacional "contrario a su extensión". El movimiento ha reunido a los ambientalistas, empresarios locales y dueños de viviendas que se oponen de forma activa a lo que la National Trust for Historic Preservation (Washington, D.C.) define como desarrollo mal planeado, de escasa densidad, orientado a los automóviles, que se extiende fuera del centro de las comunidades.

Los funcionarios de las ciudades de algunos estados sienten temor de que lleguen los Supercentros de Wal-Mart, porque creen que éstos ejercen una presión a la baja en los salarios, que los negocios locales tendrían que reducir costos para competir, que eliminan más empleos que los nuevos que crean y que dejan a más habitantes sin seguro médico. Los críticos de Wal-Mart señalan que el minorista busca en todo el mundo bienes de costo bajo y contribuye a acelerar la pérdida de empleos en el área de las manufacturas estadounidenses ante China y otros países que pagan sueldos bajos en el sudeste de Asia. Un dirigente sindical de China dice que las fábricas, que son proveedoras de Wal-Mart, reciben aviso antes de que lleguen los inspectores de la empresa. Se dice que estas fábricas limpian sus operaciones, crean expedientes de horarios falsos para los auditores y aleccionan a los trabajadores respecto a lo que deben contestar a los inspectores. Wal-Mart también es acusada de enfrentar a un proveedor contra otro, con la consecuente competencia para obtener precios más bajos, alentando así que los empleados trabajen más horas y perciban sueldos más bajos. Un crítico describe así el entorno de la competencia:

> ... estas fábricas a menudo requieren que los empleados trabajen hasta 80 horas a la semana durante las temporadas de gran actividad, por entre 75 y 110 dólares al mes, violando las leyes de trabajo de China. Si Wal-Mart en realidad quisiera vigilar las condiciones de sus proveedores, lo podría hacer con visitas sorpresa, inspecciones más largas y auditores independientes. Pero si hiciera eso, los precios definitivamente aumentarían.

Perspectivas del presidente Lee Scott

Lee Scott es presidente de Wal-Mart y opina lo contrario de las acusaciones contra la empresa. A continuación se presentan algunas de sus opiniones.

> Como una de las empresas más grandes del mundo, con una presencia global en expansión, los problemas ambientales son NUESTRO problema. El suministro de productos naturales (pescado, alimentos, agua) sólo se podrá sostener si los ecosistemas que los proporcionan son conservados y protegidos. Allá afuera no hay dos mundos, un mundo Wal-Mart y otro mundo más... De hecho, pienso que ser un buen vigilante del entorno y de nuestras comunidades no excluye la posibilidad de ser una empresa eficiente y rentable. De hecho, son lo mismo... En Wal-Mart, nuestras metas ambientales son simples y llanas:
>
> 1. Abastecernos del todo con energía renovable.
> 2. No producir basura.
> 3. Vender productos que sustenten nuestros recursos y ambiente.
>
> ¿Quién mejor que Wal-Mart para hacer que un kilowatt de electricidad rinda el doble o que un galón de diesel lleve a nuestros camiones el doble de distancia? ¿O el triple? ¿Quién mejor que Wal-Mart para estirar el dinero que se gasta en energía y materiales más allá de lo que haya hecho nadie antes? ¿Para ayudar a reducir nuestras cuentas de energía y los precios del gas para los años futuros? Nosotros no sólo llevamos los bienes que necesitaban las víctimas del Katrina, sino que lo hicimos de forma más barata que nadie.
>
> … Incrementaremos nuestra eficiencia 25 por ciento en los próximos tres años y la duplicaremos en 10. Si esto se implementa en toda nuestra flotilla, para 2015 significaría un ahorro de más de 310 millones de dólares al año.
>
> Wal-Mart puede ayudar a restaurar el equilibrio de los sistemas climáticos, reducir los gases invernadero, ahorrar dinero a nuestros clientes y reducir la dependencia del petróleo, y estamos comprometidos a lo siguiente:
>
> 1. Invertir alrededor de 500 millones de dólares al año en tecnologías e innovación para:
>
> - Reducir 20 por ciento en los próximos siete años los gases invernadero en nuestra base actual de tiendas, clubes y centros de distribución de todo el mundo.

- Hemos diseñado y abierto una tienda prototipo en McKinney, Texas, que es entre 25 y 30 por ciento más eficiente y que producirá hasta 30 por ciento menos emisiones de gases invernadero. Abriremos más de estas tiendas de energía eficiente.
- Incrementar 25 por ciento en los próximos tres años la eficiencia de la flotilla y duplicarla en los siguientes 10 años.

2. Perseguir de forma agresiva cambios en las regulaciones y políticas de modo que creen incentivos para que las compañías de energía eléctrica inviertan en energía eficiente y fuentes de electricidad que no produzcan o produzcan pocos gases invernadero y reducir las barreras para integrar estas fuentes a nuestra red de electricidad…
3. Iniciar en Estados Unidos un programa que otorgue preferencia a proveedores que establezcan sus metas y disminuyan de forma significativa sus emisiones.

Estamos decididos a incrementar más el compromiso que tenemos con las condiciones de las fábricas de los proveedores y con volvernos más transparentes en esta importante área. Por ejemplo:

1. En la actualidad estamos reestructurando nuestra organización de proveedores globales para que la función de certificación de los factores quede separada de nuestra organización de compras, de modo que estas dos organizaciones se puedan concentrar del todo en sus respectivas misiones.
2. En el caso de nuestras prácticas de abasto en países en desarrollo, seguiremos ahondando en nuestro compromiso y colaboración con la industria, el gobierno y las organizaciones líderes de la comunidad.
3. En aras de una mayor transparencia, estamos trabajando en un programa de monitoreo independiente para convalidar nuestro programa de certificación de fábricas e imprimirle mayor credibilidad.

Pensamos que, hoy en día, casi no existe diferencia alguna entre ser un ciudadano responsable y una empresa de éxito... para Wal-Mart son lo mismo.

Preguntas

1. ¿Por qué considera que el presidente Lee Scott consideró necesario presentar al público la declaración del compromiso de Wal-Mart con la responsabilidad social con los grupos de interés?
2. ¿Los comentarios de Lee Scott reflejan la responsabilidad social con los grupos de interés? Explique por qué.
3. ¿Qué derechos morales están en el fondo de las acusaciones contra Wal-Mart?
4. ¿Qué aspectos del enfoque de la justicia sientan las bases para las acusaciones contra Wal-Mart?
5. ¿Usted cómo evalúa la ética y la responsabilidad social de Wal-Mart? Por ejemplo, para obtener más información de las iniciativas de la empresa visite http://www.walmartfacts.com. Haga clic en las entradas de “Environmental Sustainability”. Para perspectivas contrarias visite Wal-Mart Watch en http://walmartwatch.com. Su evaluación debe basarse en los conceptos y prácticas específicas relativas a la ética y responsabilidad social que se presenta en el capítulo 1.

capítulo 4



© Creatas Images/Jupiter Images

Evaluación del entorno

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Explicar por qué los factores económicos, demográficos y culturales afectan a las organizaciones.
2. Enumerar las cinco fuerzas de la competencia que operan en una industria.
3. Describir las estrategias políticas y jurídicas que los administradores emplean para tratar con los cambios que presenta el entorno.
4. Explicar por qué la tecnología modifica la estructura de las industrias.



Desafío de la administración

La industria de los videojuegos para el hogar

© Paul Sakuma/AP Photo



El recuerdo lejano del Atari recrea la experiencia clásica del videojuego de hace algunas décadas y Asteroids, Centipede, Pong y otros juegos ofrecen a los jugadores una experiencia nostálgica. Estos juegos están programados en la consola, en lugar de requerir un cartucho como el Atari original.

La industria de los videojuegos para el hogar inició en 1972 con la fundación de Atari. Casi todas las empresas vivieron un asombroso crecimiento y un enorme declive a principios de la década de los ochenta y después se quedaron casi sin negocios cuando Nintendo de Japón reconstruyó el sector y estableció una posición dominante en todo el mundo hacia finales de esa misma década. Para 1990, uno de cada tres hogares tenía un sistema Nintendo, tanto en Japón como en Estados Unidos. La encuesta más reciente de la Entertainment Software Association reveló que el jugador promedio tiene 29 años de edad y pasa más tiempo con estos juegos que participando en formas tradicionales de entretenimiento, como ver televisión o acudir al cine. El jugador típico tiene un empleo de tiempo completo y percibe ingresos suficientes para comprar videojuegos.

El surgimiento de los videojuegos como opción preferida de entretenimiento tuvo repercusiones negativas en la televisión y el cine, sobre todo en el importante grupo de edad de jóvenes de entre 18 y 34 años. Tan sólo en 2005, las ventas de videojuegos superaron los 9,900 millones de dólares, mientras que la industria cinematográfica obtuvo 8,400, y la distancia que las separa sigue creciendo.

Por tanto, los estudios cinematográficos, librerías y empresas de medios han estado tratando de ingresar al área de los juegos (de forma literal) por medio de una serie de sociedades con empresas que los desarrollan. Cerca de 60 por ciento de las utilidades registradas por Sony en 2005 procedieron de las ventas de hardware y la PlayStation2, su consola de videojuegos más reciente. En el caso de Barnes & Noble, GameStop, su minorista de videos, produjo tantas utilidades como sus librerías. Sin los videojuegos, Barnes & Noble habría registrado pérdidas. Por otra parte, Paramount Pictures se unió

Contenido del aprendizaje

a Electronic Arts (EA) para desarrollar un juego en el cual los personajes imitan las estrategias de los Corleone, la familia de mafiosos de la película épica *El Padrino*. Además, la empresa estaba empleando algunos videojuegos basados en películas como *Los Increíbles* "para que los consumidores tuvieran la historia en la mente" hasta que se filmara la segunda parte.

Cada vez que una nueva generación de consolas de juegos sale al mercado, las ventas de los juegos existentes se desaceleran. Así, cuando las ventas del PlayStation2 (PS2) de Sony, Xbox de Microsoft y GameCube de Nintendo se comenzaron a desacelerar, las ventas de PlayStation3, Xbox 360 y Revolution de Nintendo comenzaron a crecer. En 2004, las ventas mundiales de videojuegos sumaron 24,500 millones de dólares y se ha proyectado que para 2008 se habrán disparado a 55,000 millones. Es más, los precios de las consolas de juegos han ido a la baja de forma consistente. Por ejemplo, la PS2 de Sony ahora cuesta 149 dólares al menudeo, más o menos la mitad de su precio inicial. La PS2 de Sony domina el mercado con cerca de 70 por ciento de las ventas globales (GameCube de Nintendo y Xbox de Microsoft controlan alrededor de 15 por ciento cada una). Las consabidas "buenas noticias" de estas estadísticas de ventas indican que ahora la demanda de software de videojuegos es más fuerte que nunca antes (aumentó 7 por ciento a 6,200 millones de dólares en Estados Unidos, o 248 millones de unidades vendidas).

La PlayStation3 de Sony salió al mercado en 2006, varios meses después de la Xbox 360 de Microsoft, pero antes de la nueva Revolution de Nintendo. A semejanza de la Xbox 360, la PlayStation3 es más un eje de entretenimiento multimedia que un sistema de videojuegos; es decir, su potencia de cómputo permite que los usuarios jueguen, chateen en línea y escuchen música al mismo tiempo. También puede presentar animaciones con calidad cinematográfica, con una resolución equivalente a la de un proyector digital de cine.[1]



Explicar por qué los factores económicos, demográficos y culturales afectan a las organizaciones.

El entorno

Ganar dinero en la industria de los videojuegos es muy difícil. Si bien es frecuente que la gente diga que "una de las cosas más divertidas que se puede hacer" es jugar a un videojuego, tan sólo hay un puñado de empresas que los venden. ¿Por qué? Porque para ingresar a esta industria se requiere de un enorme monto de recursos económicos, y porque la complejidad de los juegos se ha incrementado en gran medida con el paso del tiempo. Ahora, las tres empresas más importantes generan más de 75 por ciento del total de las ventas. Kazuo Hirai, presidente de Sony Computer Entertainment, comentó que una empresa puede tener la mejor tecnología y la caja más avanzada, pero si las aplicaciones de software son atrasadas, la empresa fracasará. El costo del diseño del software de un nuevo juego, con frecuencia excede 6 millones de dólares, emplea a cientos de desarrolladores y tarda años en su creación; 80 por ciento de los juegos se vende dentro de los tres primeros meses siguientes a su introducción, por tanto, las empresas deben recuperar gastos muy pronto, antes de que los clientes se aburran del juego.

El motor del éxito es la capacidad (o buena suerte) para elegir el juego correcto que recibirá financiamiento y se comercializará. Otro problema es que el software diseñado para un sistema de juegos por lo normal no funcionará con el sistema de juegos de la siguiente generación (por ejemplo, Xbox y Xbox 360) a pesar de que sea fabricado por la misma empresa (por ejemplo, Microsoft). Por tanto, siempre que un fabricante introduce una máquina de siguiente generación debe tomar la decisión de permitir o no que ésta sirva para los juegos existentes que fueron diseñados para el sistema anterior de ese fabricante. Cuando Sony introdujo la PlayStation3, las personas que tenían una PlayStation2 podían utilizar sus juegos en la nueva versión, y ello permitió que los clientes tuvieran una biblioteca instantánea de software que podían usar. También incrementó el costo del desarrollo de nuevo hardware, porque se debe dar cabida a juegos de la PlayStation2 y PlayStation3.

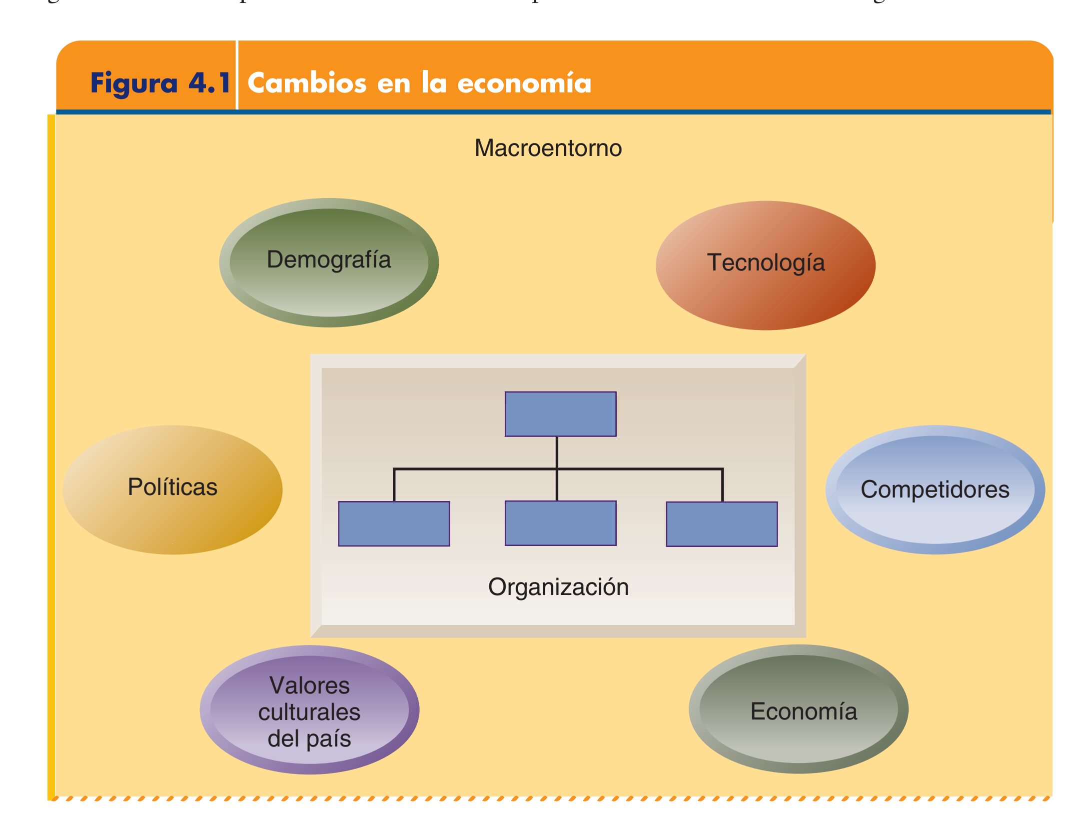
La industria de los videojuegos para el hogar ilustra por qué diversas fuerzas del entorno repercuten en las industrias. Hemos puesto gran esmero en elegir las fuerzas del entorno que analizaremos. Por ejemplo, no cabe duda que, ahora más que nunca, el ámbito internacional es parte fundamental del entorno de casi todos los administradores. No obstante, aquí sólo se hará breve referencia a las fuerzas internacionales, porque el capítulo 5 será dedicado a ese tema. Además, diversos grupos están presionando para que los administradores observen una mayor cantidad de formas nuevas de comportamientos éticos y para que las organizaciones incrementen su responsabilidad social. En el capítulo 3 se ha cubierto este aspecto. En general, en este libro nos referimos a las fuerzas del entorno y a su administración, siempre que sean importantes para el tema en estudio.

Este capítulo inicia presentando las características básicas del entorno general en el que operan las organizaciones: el sistema económico y político, la demografía y las fuerzas culturales. Se dedica la mayor parte del mismo a tres tipos de fuerzas del entorno que los administradores deben vigilar y diagnosticar, porque tienen un efecto directo o indirecto en las organizaciones: las fuerzas de la competencia, las político-jurídicas y las tecnológicas.

El entorno general

El entorno general, *en ocasiones llamado macroentorno o macroambiente, incluye los factores externos que por lo habitual afectan a todas las organizaciones o a la mayoría de ellas.*[2] El entorno general representa un amplio conjunto de factores que influyen, de forma directa o indirecta, en las organizaciones de todas las industrias. Este entorno incluye el tipo de sistema económico (capitalismo, socialismo o comunismo) y la situación de la economía (ciclo de expansión y recesión y nivel general de vida), el tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía), la tecnología (artesanal, producción en masa y proceso continuo), la demografía (edad, género, raza, origen étnico y grado de estudios de la población), la formación cultural (valores, creencias, idioma e influencias religiosas) y a los competidores. Por supuesto que los administradores no pueden controlar los factores del entorno general. Es más, por lo normal es difícil prever estos factores con verdadera precisión. Aun cuando el entorno general está compuesto por infinidad de factores, se considerará la situación de seis campos, como muestra la figura 4.1. Todos estos aspectos del entorno general tienen implicaciones fundamentales para la administración de las organizaciones.

Figura 4.1 **Cambios en la economía**



La economía

La economía *es una disciplina que estudia la forma en que las personas o las naciones producen, distribuyen y consumen diversos bienes y servicios.* Algunas cuestiones económicas importantes son los sueldos que se pagan a los trabajadores, la inflación, los impuestos que los trabajadores pagan y las organizaciones, el costo de los materiales empleados en el proceso de producción y el precio de venta de bienes y servicios.[3] La competencia de libre mercado, los contratos entre particulares, el incentivo de las utilidades, el avance de la tecnología y las organizaciones obreras con derecho a la negociación colectiva son elementos esenciales del sistema económico de Estados Unidos y de una serie de países más. El gobierno, que es parte del sistema político, se encarga de vigilar a las empresas y marca la dirección en cuestiones relativas a los monopolios, la política monetaria, los derechos humanos, la defensa y el entorno. Algunas cuestiones económicas y políticas particularmente complejas son la fluctuación de la inflación, el desempleo, los impuestos y las tasas de interés, así como las normas ambientales y de seguridad que cubren el centro de trabajo y los bienes producidos. Las empresas propiedad del gobierno son la excepción y no la regla. La planeación de la economía estadounidense no está centralizada, como ocurre en Corea del Norte y Cuba.

Thomas Friedman, autor del best seller *The World Is Flat*, describe 10 tendencias que repercuten en todos los sectores industriales. La tabla 4.1 presenta seis de estas tendencias, mismas que se explican en los párrafos siguientes.[4]

Tabla 4.1 La nueva era de la competencia

ANTES	AHORA
Manufactura de bajo costo	Servicios de valor agregado
Autodependencia	Outsourcing
Fabricado en Estados Unidos	Competencia sin fronteras
Conocimiento local	Conveniencia del cliente
Trabajo físico	Capital humano, software, administración del conocimiento
Industrias de chimenea	Protección del ambiente

Fuente: Adaptado de T.L. Friedman, *The World Is Flat*, Farrar, Straus & Giroux, Nueva York, 2005, pp. 48-172.

Importancia del valor. Ahora se concede mayor importancia al valor. Las economías del pasado (de la Era agrícola o la Era industrial) se caracterizaban por su producción masiva, fueran cosechas o acero. El valor ha transitado de lo tangible a lo intangible, de las siderúrgicas al conocimiento técnico. Hoy día, los fabricantes emplean más software y menos mano de obra no calificada. Si su laptop Toshiba se descompone y la garantía está vigente, usted llama a la empresa para que la reparen. El empleado de la empresa le indicará que la lleve a un establecimiento de UPS. A continuación, esta empresa la enviará a su taller ubicado en Louisville, Kentucky, donde los trabajadores de UPS la repararán y se la devolverán en 24 horas. El valor para los clientes está en que sus computadoras les son devueltas con rapidez y el número de quejas presentadas a Toshiba es muy bajo. UPS y Toshiba trabajan en colaboración para crear valor para todas las partes.

Outsourcing. En años recientes, las organizaciones estadounidenses han subcontratado cientos de miles de empleos a India, China y otros lugares del mundo para aprovechar la mano de obra de bajo costo de esos países en desarrollo. Outsourcing *simplemente significa trasladar el trabajo y actividades de la empresa, que antes eran desempeñadas en ella, a otras organizaciones*. Por ejemplo, en el área de los servicios financieros, JP Morgan Chase puede contratar analistas financieros en Bombay, India, por 1,000 dólares al mes, en comparación con los 7,000 que pagaría en Estados Unidos. Por otra parte, cuando Microsoft instala su sistema MSN en su computadora y usted tiene un problema, es probable que el representante de servicio al cliente radique en Bangalore, India. En la industria de los videojuegos para el hogar, el software es desarrollado por trabajadores del conocimiento que radican en distintos lugares del mundo.

Los administradores cada vez más piensan en términos del valor que están creando mediante el incremento de su conocimiento.

Dado que la economía cada vez menos trata de bienes y se refiere más a la transferencia de información y el suministro de servicios, las empresas de la nueva economía se concentrarán en las ideas y la velocidad. Según Thomas Siems, de la Reserva Federal, 832,000 empleos han sido subcontratados en los pasados cinco años. Numerosas empresas también están recurriendo al *offshoring*. Offshoring *se refiere a la situación en la que una empresa elige una de las fábricas que está operando en un país y la traslada completa a otro.* Por ejemplo, Levi Strauss cerró su operación de jeans en San Antonio, Texas, y trasladó la fábrica a China. Ahí produce exactamente los mismos jeans, pero con mano de obra más barata, impuestos más bajos, energía subsidiada y costos de servicios de salud más bajos. Se ha estimado que 3.3 millones de empleos estadounidenses serán enviados al exterior en los próximos 10 años. El desafío para las empresas y trabajadores estadounidenses será reinventarse y crear la siguiente generación de empleos, productos y servicios.[5]



© Eric Gay/AP Photo

En 2004, Levi Strauss & Co., la marca de jeans que ha sido icono de la ropa estadounidense a lo largo de varias generaciones, cerró las puertas de las dos últimas plantas de costura que quedaban en Estados Unidos y se reubicó en China.

Competencia sin fronteras. Las limitaciones de las fronteras geográficas cada vez son menos aplicables. Las empresas ahora llegan a los clientes de forma directa sin considerar su propia ubicación física, ni la de sus clientes. En una economía en la cual casi todo el mundo tiene una computadora, la distancia más corta entre un cliente y la empresa puede ser un solo clic del mouse. Internet es revolucionaria porque ha disminuido de forma drástica el costo de la comunicación y la coordinación de las transacciones de negocios y personales. Empresas como Travelocity (viajes), Wells Fargo (banca) y Charles Schwab (inversiones) se están dirigiendo a los clientes más allá de las fronteras de estados y países. En el proceso, estas empresas están desafiando a los distribuidores, los minoristas tradicionales y las fronteras geográficas. Los clientes no tienen dificultad para buscar, evaluar, negociar, pagar y recibir la entrega de sus productos en diferentes momentos y de distintos proveedores. Por otra parte, la competencia sin fronteras ha creado nuevos competidores. Por ejemplo, en India, las empresas de software como Infosys Technologies, Wipro Technologies y Saytan Computers se están convirtiendo con rapidez en competidores globales de EDS, IBM y Hewlett-Packard.

Se han formado nuevas empresas para brindar información y asesoría a los clientes, a efecto de que éstos puedan tomar mejores decisiones. Por ejemplo, www.tietheknotevents.com brinda asesoría para la planeación de bodas, inclusive invitaciones, mesas de regalos, luna de miel y transporte para la boda. Desde www.gardenguide.com, los clientes pueden obtener información y asesoría sobre jardinería y demás. Más de 80 por ciento de las personas que compran un automóvil nuevo consultan en Internet Edmund's o CarPoint antes de adquirirlo. Edmund's utiliza Autobytel para las búsquedas y negociaciones con distribuidores, GEICO para seguros y Warranty Gold para el otorgamiento de fianzas. Los clientes que ingresan al sitio web de Edmund's (www.edmunds.com) pueden recabar y evaluar información, negociar el precio y las condiciones, y financiar, comprar y asegurar un automóvil, todo ello desde esta sola fuente.[6]

La capacidad de Wal-Mart para trasladar más de 2,300 millones de lotes de mercancía al año requiere de lo más moderno en sistemas de administración de la cadena de suministro.[7] El sistema de administración de la cadena de suministro de Wal-Mart le permite comunicarse de forma directa con sus proveedores, centros de distribución y tiendas. Para ser proveedor de Wal-Mart, es necesario que la empresa esté comprometida con la excelencia. Wal-Mart ha introducido una nueva tecnología de microchips para la identificación por radiofrecuencia (RFID). Los microchips de RFID son anexados a cada paquete o caja de mercancía que entra a Wal-Mart, en sustitución de los códigos de barras. Wal-Mart requiere que sus 100 proveedores más importantes envíen todos los paquetes a sus centros de distribución con etiquetas de RFID. Según Carolyn Walton, vicepresidenta de tecnología de información, la tecnología RFID ha permitido que Wal-Mart resurta sus existencias tres veces más rápido de lo habitual. Ahora Wal-Mart proporciona a Procter & Gamble (P&G) información diaria de lo que vende cada una de sus tiendas.

A su vez, P&G reabastece los centros de distribución de Wal-Mart conforme se necesita. Wal-Mart realiza más ventas, porque las existencias de productos de P&G no están agotados cuando llega un cliente y se ahorra dinero porque P&G maneja el inventario. P&G incrementa su liquidez porque sólo envía existencias a las tiendas que necesitan los productos, evitando costos de distribución innecesarios. Como Wal-Mart posee su flotilla de camiones, y requiere que los proveedores entreguen la mercancía a sus enormes almacenes de unos 700,000 metros cuadrados repartidos por todo el mundo, reduce en promedio 5 por ciento sus costos. Así, traslada estos costos más bajos a los clientes por medio de sus precios bajos todos los días.

Conveniencia del cliente. Las organizaciones de la nueva economía tendrán éxito si crean conveniencia para sus clientes. La casa de subastas en línea eBay se llama a sí misma la comunidad de transacciones personales más grande del mundo. Esta organización con formato de foro cibernético cuenta con más de 135 millones de usuarios registrados y vende mercancía de más de 45,000 categorías en Estados Unidos, Corea, China, India, España y otros países. La empresa tiene una participación de mercado de 65 por ciento en Estados Unidos. Sus competidores, Amazon.com, UBid y Yahoo!, se dividen el resto entre ellos. Con cerca de 1 millón de artículos en venta en un momento determinado e ingresos por arriba de los 4,500 millones de dólares, el sitio web de eBay recibe más de 50 millones de *hits* al mes. Más de 10 millones de personas efectuaron compras en las casas de subasta en línea, provocando que las ventas de subastas representaran más de 10 por ciento del total del gasto en comercio electrónico. Lo que diferencia a eBay de su mercado de antigüedades local no es sólo la escala, sino su concentración en la conveniencia. El sistema está diseñado para que compradores y vendedores puedan buscar en numerosas categorías y participar en subastas con la menor fricción posible. Los tutoriales en línea guían a los clientes a lo largo de un sencillo proceso de cuatro pasos: inscribirse, encontrar las cosas, ofrecer y vender. FedEx entrega el paquete y todas las transacciones financieras se pueden manejar por medio de PayPal, Inc. Si los compradores no quieren participar, pueden llevar sus objetos a Quick Drop. Los empleados de Quick Drop colocan a subasta los artículos en eBay y se encargan de manejar toda la documentación del cliente. ¿El costo? Quick Drop cobra una comisión de 30 por ciento. Al reunir a compradores y vendedores, eBay ha creado un inmenso mercado para la reventa de bienes, reduciendo en gran medida el tiempo que millones de compradores y vendedores necesitan para encontrarse y realizar negocios.[8]

Capital humano. En la vieja economía, los activos más importantes (capital, planta y trabajo) eran propiedad de la organización. Para triunfar en la nueva economía, las organizaciones deben administrar el conocimiento y no sólo datos o información. Es decir, ahora el conocimiento también es un activo importante. La administración del conocimiento *se refiere a la creación, protección, desarrollo y distribución de información y activos intelectuales.* En la nueva economía, el capital humano tendrá más peso, porque las personas son las que crean y comparten el conocimiento. Los trabajadores del conocimiento de muchas organizaciones se han posicionado como emprendedores independientes. Las organizaciones se verán obligadas a encontrar nuevas formas de compensar a los empleados, porque cada vez es más frecuente que los trabajadores del conocimiento quieran llevarse una parte de la riqueza que crean. Alrededor de 88 millones de miembros de la generación N (Generación de la Net o personas que ahora tienen entre 2 y 22 años) ingresarán a la población económicamente activa de Canadá y Estados Unidos entre 2000 y 2020. Los miembros de la generación N prosperan cuando colaboran y muchos de ellos consideran que el concepto de un “jefe” es bastante extraño.[9]

En la sección anterior se dijo que la economía estadounidense ha pasado de la producción industrial a los servicios y al análisis de información. Este viraje significa que es más probable que toda suerte de trabajos requieran de algún tipo de habilidad especializada. Un resultado es que las personas que no tienen mucha educación o capacitación seguirán teniendo dificultades para encontrar empleo con sentido y bien remunerado y que experimentarán largos plazos de “inactividad del mercado laboral”. En la actualidad, los trabajadores del conocimiento, como los fisioterapeutas, ingenieros en computación y los científicos, profesores de educación especial (todos ellos deben tener más estudios y capacitación que la que ofrece la educación media) se cuentan entre los trabajadores de mayor demanda.

Administración al instante

“Nuestros activos salen en el ascensor todas las noches. Las organizaciones no poseen capital humano, sólo pueden rentarlo. En el mundo de hoy, el capital humano tendrá más peso que otros recursos, porque las personas son las que crean conocimiento”.

Andy Grove, fundador y presidente de Intel Corporation

Protección del ambiente. Toda empresa existe dentro de un entorno. Si bien los tipos específicos de fuerzas y condiciones ambientales varían de una industria a otra, piense en la creciente conciencia que ahora tienen todas las organizaciones en relación a la necesidad de cuidar el ambiente. Como se señaló en la explicación del desarrollo sustentable en el capítulo 3, Protección del ambiente *se refiere a la política que adopta una organización para preservar o mejorar los recursos naturales cuando desempeña sus actividades.* Desde 2003, la ciudad de Calgary, Alberta, Canadá, ha instalado más de 11,000 nuevas lámparas en la calle, las cuales requieren menos watts y han ahorrado a los habitantes de esta ciudad canadiense 2 millones de dólares al año y también han reducido las emisiones de dióxido de carbono que producen los generadores que funcionan con gas o carbón. Estas nuevas lámparas disminuyen la contaminación luminosa (luz innecesaria emitida al cielo), porque utilizan plafones de lente plana que evitan que una cantidad excesiva de luz entre a las residencias privadas. Estas nuevas luminarias también deslumbran menos y ello incrementa la visibilidad de los conductores y disminuye los accidentes. La Royal Astronomical Society de Canadá ha otorgado a la ciudad de Calgary el premio de la iluminación responsable por sus mejoras. La ciudad también ha ordenado que sus funcionarios sólo compren muebles fabricados con materiales reciclados.[10]

Las organizaciones deben abordar las preocupaciones de los grupos ambientales, como Greenpeace, Sierra Club y Union of Concerned Scientists. Estos grupos cuestionan que las cosechas de diseño puedan servir de mucho para limpiar la contaminación. También vigilan muy de cerca las manufacturas y el uso de herbicidas y otros productos sintéticos. La Audubon Society ha ampliado sus actividades para la protección de la vida silvestre y ahora vigila de forma muy activa las prácticas de negocios que afectan a plantas y animales originarios de la zona. Fue la primera organización que propuso contratos que requerían la remoción de cantidades significativas de fosfato del agua utilizada para refinar azúcar. El National Resources Defense Council ha abandonado algunas de sus posturas originales (que algunos consideraban "fanáticas y utópicas") y ha manifestado una mayor comprensión ante los cambios que implica la supervivencia económica y ambiental. La organización ha comenzado a dejar la confrontación y optado por la estrategia de colaboración. No obstante, algunas organizaciones ambientales, como Wise Use, siguen presionando a los legisladores para que aprueben leyes más estrictas y solicitan a las autoridades aplicar los reglamentos de uso del suelo y disposición de residuos sólidos, que aprueben procedimientos más estrictos.[11]

Este renovado interés por cuidar el ambiente plantea numerosos desafíos para las empresas. Con la aprobación de la Ley Estadounidense de Aire Limpio en 1990 y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), las organizaciones afrontaron más de una opción y requerimientos cada vez más estrictos. Cumplir con los requisitos de estas leyes tal vez aumente el costo de hacer negocios. En el caso de los productores de acero, aluminio y cobre (Nucor, Alcoa y Phelps-Dodge), el tener que cumplir con nuevas normas ambientales más estrictas ha sumado muchos millones de dólares al costo de sus productos. También ha requerido que tengan que diseñar nuevos procesos de producción que protejan el ambiente.

Los administradores pueden tomar las siguientes medidas específicas para responder a las preocupaciones por el ambiente:[12]

- Depositar en una persona de nivel alto responsabilidades ambientales bien definidas. Este enfoque hace que las preocupaciones por el ambiente se conviertan en cuestión estratégica.
- Medir todo: basura, consumo de energía, viajes en vehículos personales y demás. Establecer metas mensurables y de fechas límite para las mejoras ambientales. Monitorear los avances.



La preocupación por el ambiente podría obligar a algunas empresas a cerrar sus puertas, mientras que ofrecería nuevas oportunidades a otras que tienen reputación de ser menos nocivas para el ambiente.

- Considerar la reformulación de los productos, de modo que se utilicen menos productos químicos tóxicos en los procesos de manufactura y limpieza. Tratar de emplear materiales no dañinos para el ambiente cuando el consumidor deseche el producto más adelante.
- Considerar las oportunidades de negocio que ofrecen el reciclaje y la disposición final, entre otras pedir a los clientes que devuelvan los productos cuando han llegado al término de su vida útil.
- Reconocer que los reglamentos ambientales han llegado para quedarse, y que es probable que se tornen más estrictos. En el futuro, la conciencia y el comportamiento ambiental (comportamiento verde) guardarán una estrecha relación con la reputación de una empresa.

Las preocupaciones por el ambiente han transformado la manera en que productores y consumidores piensan en los productos, materias primas empleadas para fabricarlos y desechos derivados de los procesos de su fabricación. De hecho, las industrias han desarrollado toda una nueva generación de productos de éxito en respuesta a la Ley Estadounidense de Aire Limpio y a los reglamentos para reciclaje y reutilización. Por ejemplo, Louisiana-Pacific fabrica diversos productos de madera utilizando aserrín, entre otros, madera aglomerada. Ciudades como Calgary adquieren productos fabricados por esta empresa debido a su énfasis en lo verde.

Efecto de los cambios demográficos en las organizaciones

La **demografía** *se entiende como las características de un grupo de trabajo, organización, mercado específico o diversas poblaciones*, por ejemplo, las personas entre 18 y 22 años de edad.[13] La demografía, y en particular los cambios demográficos, desempeñan un papel muy importante para el marketing, la publicidad y la administración de recursos humanos. Veamos algunos de los grandes cambios demográficos que ha registrado Estados Unidos en tiempos recientes y que con seguridad continuarán dentro de un futuro previsible.

Creciente diversidad. La población económicamente activa de Estados Unidos es cada vez más diversa, como se verá más a fondo en el capítulo 13. En este capítulo tan sólo se destacarán algunas tendencias del empleo. Las personas con discapacidad, ayudadas por la aprobación de la Ley de Estadounidenses con Discapacidad (Americans with Disabilities Act) hace algunos años, han ido encontrando cada vez más formas de ser empleados productivos. Muchos gays y lesbianas han dejado de ocultar sus preferencias sexuales y quieren ser tratados como empleados con los mismos derechos que los heterosexuales. Los adultos mayores quieren tener el derecho a negarse al retiro obligatorio y continuar trabajando mientras sean productivos. Los obesos ahora esperan el derecho de recibir un trato justo y equitativo en el centro de trabajo y están comenzando a recibirlo. Hacia finales de esta década, la población económicamente activa de Estados Unidos será de más de 163 millones de personas. La proporción de mujeres dentro de esta población pasará de 46 por ciento en 2000 a 47.5 por ciento en 2012. Se ha estimado que para este año, la proporción de asiáticos sea de 5 por ciento y la de hispanoestadounidenses de 13 por ciento, en comparación con 10 por ciento que había en 2000.

Los hombres hispanos representan una proporción más alta dentro de la población económicamente activa, mientras que la de hispanas es más baja. Este crecimiento dará como resultado una migración constante de adultos jóvenes, altos índices de natalidad y relativamente pocos jubilados. Para 2012, alrededor de 23 millones de personas de la generación del baby boom (nacidas entre 1946 y 1964) estarán retiradas y, en su mayoría, serán hombres blancos. No obstante, para ese mismo año, la parte correspondiente al grupo de 55 años y más aumentará de 14.3 a 19.1 por ciento de la población económicamente activa. La parte de esta población correspondiente a mujeres y personas de color aumentará de forma gradual. Su proporción general dentro de la población económicamente activa casi no habrá aumentado para 2012, pasando de 66.6 por ciento en 2000 a 67.1 en ese año. Para 2012, la cantidad de trabajadores afroestadounidenses aumentará 12 por ciento en comparación con la cifra de 2000. Todas estas tendencias provocarán que la población económicamente activa sea mucho más diversa que en la actualidad.[14]

Los administradores, al fomentar la diversidad en todas sus organizaciones, pueden intercambiar y promover ideas que podrían desembocar en nuevas formas de desarrollar las activi-

dades. Por ejemplo, la población hispana está creciendo mucho más rápido que otros grupos étnicos y representa cerca de la tercera parte de la población en muchos estados, como California, Arizona, Texas y Nueva York. En la actualidad, el número de hispanos es de uno por cada siete estadounidenses, pero para 2016, los hispanos y otras minorías representarán la tercera parte del total de la población de Estados Unidos. Por lo general, muchos hispanos que trabajan en Estados Unidos envían dinero a sus familias que radican en México. Debido a su falta de confianza en los envíos, ahora Wal-Mart, Western Union y American Express han entrado al mercado de las transferencias de dinero. Esto ha permitido que sus clientes que trabajan en Estados Unidos hagan envíos electrónicos a sus establecimientos en México para que su pariente pueda recoger el dinero ahí.

La migración presenta enormes desafíos para numerosas organizaciones estadounidenses. No falta mucho para que las escuelas de educación media empiecen a ofrecer clases de hindú y mandarín, a medida que más asiáticos llegan a Estados Unidos. MTV también está lanzando nuevos canales: MTV Desi, MTV Chi y MTV K están dirigidos, respectivamente, a migrantes adolescentes del sur de Asia, China y Corea. Muchos de los padres de estos adolescentes son trabajadores muy capacitados que están buscando una vida mejor en ese país. Por ejemplo, el personal de numerosas empresas ubicadas en Silicon Valley, California, incluye a nuevos migrantes, y éstos han asumido grandes riesgos para crear y manejar empresas de biotecnología, diseño de software y otros sectores en crecimiento. Sin embargo, al mismo tiempo, las crecientes oleadas de migrantes, sobre todo los que ingresan a Estados Unidos de forma ilegal, plantean otra serie de desafíos para la economía estadounidense. Muchos migrantes ilegales son una importante fuente de mano de obra barata para las industrias de la construcción y los servicios. Hay quienes piensan que estas personas están restando oportunidades de empleo a los ciudadanos estadounidenses.

Desafíos gerenciales. Los administradores, con seguridad tendrán que afrontar nuevas presiones provenientes de esta fuerza de trabajo cada vez más diversa. En el capítulo 18 se explicarán estos desafíos con más detalle. Algunas organizaciones, en respuesta a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, proporcionan capacitación para ayudar a los empleados de todos los niveles a tolerar más las diferencias de idioma, edad, raza y etnia, pero a no tolerar el acoso sexual, a identificar y rechazar las diferencias en las contrataciones y promociones debidas las preferencias sexuales y de género y a responder más a las necesidades de personas con discapacidad. Los administradores ya no pueden imponer a los trabajadores una cultura organizacional tradicional de “hombres anglosajones”. Cada vez son más los trabajadores, de todo tipo de origen, que se interesan en los horarios flexibles, porque reconocen y dan cabida a las demandas de las familias modernas.

Además, muchos trabajadores nuevos esperan más de sus carreras que tan sólo ganarse la vida, y quieren sentir que están aportando a sus empleadores y a la sociedad, cosas que tienen sentido. Estos empleados tienen más estudios y quieren que sus necesidades individuales y de grupo sean reconocidas y satisfechas. Quieren tener más control de su destino, una voz en las decisiones que les afectan, así como términos de empleo y recompensas más flexibles. Quieren un entorno de trabajo justo, abierto, flexible, sensible y en el cual puedan ser productivos, así como disfrutar en su centro de trabajo. La mayoría de ellos espera tener la posibilidad de experimentar la emoción y estimulación de tener que enfrentar oportunidades y problemas desafiantes, así como la seguridad que se deriva de sentirse apoyado y apreciado. Ahora las personas están menos dispuestas a sacrificar su vida personal y familiar a cambio del éxito en su carrera.[15]

¿Por qué es importante la cultura para los administradores?

Casi ninguna organización es inmune a los efectos de la cultura. La mayoría de las personas no se da cuenta del enorme efecto que la cultura nacional tiene en su interpretación de los hechos cotidianos. La realidad es que la mayoría de las organizaciones debe lidiar cada vez más con un conjunto diverso de proveedores, clientes, competidores y empleados de distintas culturas. Como la cultura matiza casi todos los aspectos del comportamiento, usted tendrá que aprender a apreciar una mentalidad global. En el capítulo 3 se definió la cultura como el patrón de vida dominante y las creencias que tienen y transmiten las personas.[16] Por otra parte, los valores culturales son las creencias profundas que especifican las preferencias y conductas generales y

que definen el bien y el mal. Un sistema de valores *incluye muchas creencias compatibles, que se apoyan unas a otras.* Por ejemplo, las creencias en la iniciativa privada y los derechos del individuo se apoyan una a la otra. Los valores culturales no se transmiten por genética. Las personas comienzan a aprender sus valores culturales desde el día que nacen, y este aprendizaje prosigue a lo largo de su existencia. En este libro reconocemos que los valores culturales son diferentes de un país a otro, una organización a otra y un grupo étnico a otro.

Los administradores tienen que apreciar la importancia de los valores y los sistemas de valores, tanto propios como de otros. Los valores afectan mucho la forma en que un administrador

- **ve a otras personas y grupos, influyendo así en las relaciones interpersonales.** En Japón, los administradores desde siempre han creído que las mujeres deben dejar las responsabilidades de la toma de decisiones en manos de los hombres. El lugar de ellas era el hogar, donde se encargaban de criar y educar a los hijos. En numerosas organizaciones estadounidenses prevaleció la misma idea hasta hace poco. Sin embargo, la situación ha cambiado y ahora hay muchos más administradores, políticas gubernamentales y leyes estadounidenses que consideran que hombres y mujeres son iguales y que deben ser reconocidos, consultados y promovidos en razón de sus capacidades y aportaciones, y no por su género.
- **percibe situaciones y problemas.** Muchos administradores estadounidenses piensan que el conflicto y la competencia pueden administrarse y que los empleados pueden utilizarlos de forma constructiva para resolver problemas. En Francia, los empleados presentan sus diferentes perspectivas a sus jefes, y a continuación éstos giran órdenes para resolver una situación.
- **actúa para resolver problemas.** En Corea, los gerentes de Samsung piensan que la toma de decisiones en equipo es muy efectiva. En Alemania, los gerentes de Hoechst Chemical piensan que los individuos deben tomar las decisiones después de un profundo análisis y siguiendo los procedimientos establecidos.
- **determina cuál es un comportamiento ético y cuál no.** Un administrador tal vez piense que ser ético significa hacer tan sólo lo que requiere la ley. Otro puede pensar que lo ético es ir más allá del mínimo requerido por las leyes y hacer lo correcto en términos morales. En un país como Nigeria hay pocos principios éticos.
- **dirige y controla a los empleados.** En Estados Unidos muchos administradores creen que deben compartir la información con los empleados y dependen de la confianza recíproca más que de los controles rígidos. En México, la mayoría de los administradores hace hincapié en las reglas, la supervisión estrecha y una rígida cadena de mando.[17]

La batalla entre Yahoo, Google, Microsoft y el gobierno chino en torno a Internet, ilustra por qué los distintos valores culturales a menudo chocan y ponen a prueba la ética de los presidentes de estas empresas. En todo el mundo hay *hackers* que tratan de violar el "Escudo dorado", término que utilizan para describir el sistema que filtra y censura más de 400 millones de mensajes de correo electrónico de los 125 millones de chinos que utilizan Internet. Estos *hackers* tratan de introducir y extraer de contrabando palabras e ideas del país por medio de mensajes masivos de correo electrónico en servidores que no han sido bloqueados por el gobierno chino y que no están en la lista negra del gobierno.[18] El siguiente recuadro de Dilema ético menciona algunas de estas cuestiones.

Dilema ético

La batalla de Internet en China

Suponga que usted es Bill Gates, presidente del consejo y principal arquitecto del software de Microsoft. Su empresa sólo puede hacer negocios en China si se sujeta a los términos que dictan los funcionarios del

gobierno de este país, y eso significa desviar todo el tráfico de la web que se aleja demasiado de la línea del partido. Si Microsoft, Google y Yahoo cumplen con los términos, entonces a los ojos de los chinos disidentes se convierten en colaboradores de un régimen opresor. En fecha reciente, Microsoft cerró un popular blog que había criticado que el editor de un periódico progresista hubiera sido despedido en Beijing. Microsoft dijo que lo había hecho porque recibió una notificación explícita del gobierno. Pero cuando Microsoft cerró el blog, ¿qué ley estaba cumpliendo? Yahoo también se vio obligada, por ley, a cerrar el suyo.

Google también es blanco de ataques al permitir que su sitio de China sea controlado por las autoridades del país. La censura es una gran industria en China. Muchos pueblos tienen espías que vigilan a sus vecinos, y el correo y los anticuados anuncios en tableros, como los que dicen "Se vende", también son vigilados. Se rumora que China tiene 40,000 policías de la web trabajando en Beijing, los cuales sólo se dedican a buscar palabras empleadas por los usuarios de Internet y a preparar listas de palabras prohibidas, las cuales provocan que una búsqueda en Internet se congele o que un sitio quede bloqueado en automático. En China hay nueve proveedores de acceso a Internet que cuentan con permiso del gobierno, y cada uno de ellos tiene entrada a un Internet extranjero. Open-Net Initiative dice que "el régimen de filtros de Internet de China es el más sofisticado del mundo en su género".

En fecha reciente, un subcomité del Congreso solicitó a Gates y otros presidentes de Internet, que se presentaran a una reunión sobre Derechos Humanos Globales para responder preguntas acerca de sus operaciones en China. Éstos explicaron que deben cumplir con las leyes locales (chinas), que consideran que para los ciudadanos chinos es mejor recibir un acceso filtrado a la web que no recibir nada y esperan que en el futuro haya más apertura. Los directivos de Cisco afirman que el pedido de *routers*, por un valor superior a los 800 millones de dólares colocado por los chinos, fue una importante fuente de ingresos para la empresa y que los empleados chinos modificaron sus productos para adaptarlos a las "necesidades especiales" del mercado de ese país.

Entonces, si usted fuera Bill Gates, presidente del consejo de Microsoft, ¿qué haría? ¿Seguir el mandato del gobierno de China o afrontar la posibilidad de tener que dejar el mercado de dicho país?

Cuando los administradores y empleados diagnostican los valores de una cultura, pueden comprender y prever sus respectivas expectativas y evitar algunas trampas culturales. Si no lo hacen corren el riesgo de molestar, sin querer, a empleados, compañeros, clientes y otros grupos, porque rompen un tabú sagrado (por ejemplo, en Arabia Saudita, es una falta de respeto enseñar la suela del zapato a otra persona) o ignoran una tradición muy antigua (por ejemplo, en Indonesia, impedir que un empleado asista a una ceremonia religiosa importante).

Numerosos estudios de las diferencias culturales de empleados de más de 50 países han utilizado un marco de valores referentes al trabajo. Cuando era un investigador organizacional que trabajaba en IBM, Geert Hofstede, director del Institute for Research on Intercultural Cooperation, elaboró un marco para investigar la cooperación intercultural en Holanda. Los resultados que a continuación se presentan están fundados en las encuestas que aplicó a miles de empleados de IBM en 50 países. Los estudios de Hofstede descubrieron algunas diferencias interesantes entre países en cinco dimensiones de valor: distancia del poder, evasión de la incertidumbre, individualismo (en comparación con el colectivismo), orientación de los roles de género y orientación de largo plazo.[19] La figura 4.2 muestra estas dimensiones.

Usted, para poder tener una mente abierta y comprender las culturas de distintos países, debe tener la capacidad suficiente para comparar su cultura con las de otros países. Antes de seguir leyendo este capítulo, tómese unos minutos para contestar el cuestionario que se presenta en el ejercicio de este capítulo. Piense en la cultura en que está viviendo y estudiando en la actualidad.

La siguiente explicación se concentra sobre todo en la clasificación de Hofstede, que divide al mundo en cuatro zonas, respecto a cada una de las dimensiones. Estas clasificaciones están fundadas en la orientación de los valores que domina en cada país. La figura 4.3[20] muestra las calificaciones de Canadá, Japón, Francia y Estados Unidos.

Distancia del poder. *La medida en que los miembros menos poderosos de la sociedad acepten que la influencia está dividida de forma asimétrica representa el grado de su* distancia del poder. Si la mayoría de las personas de una sociedad apoyan la distribución asimétrica, entonces esa nación tendrá una calificación alta. En las sociedades que tienen una calificación alta (por ejemplo, México, Francia, Malasia y Filipinas), el hecho de pertenecer a una clase o casta particular es esencial para

Figura 4.2 Factores culturales

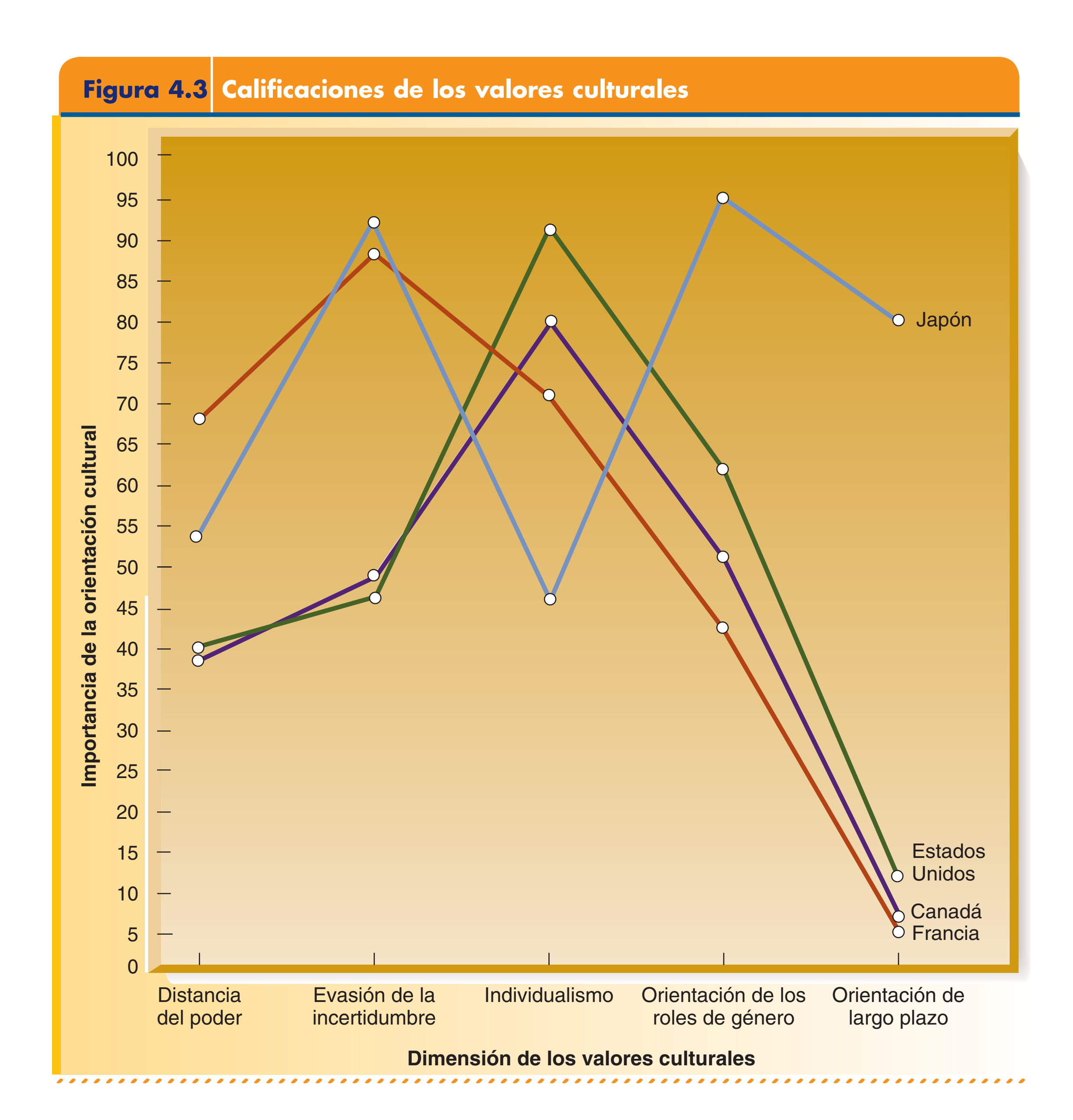
Distancia del poder
Orientación de largo plazo
Cultura
Evasión de la incertidumbre
Orientación de los roles de género
Individualismo

las oportunidades que tendrá el individuo para avanzar. Las sociedades que tienen una calificación baja no aceptan la asimetría. En Estados Unidos, Canadá, Suecia y Austria las personas pueden lograr prestigio, riqueza y posición social, sin importar sus antecedentes familiares.

Así, se espera que los administradores que trabajan en países que tienen una calificación baja en distancia del poder, por lo general apoyen la igualdad de derechos y oportunidades. Por ejemplo, los administradores de Canadá y Estados Unidos, por lo general apoyan la administración participativa. En cambio, los administradores de México, Francia e India no aprecian el valor de la administración participativa al estilo estadounidense y canadiense. El poder está centralizado y las decisiones se toman de la cima hacia abajo. Los administradores de Estados Unidos y Canadá procuran no distinguirse demasiado de sus subordinados, presentándose como seres superiores o únicos. No obstante, en los países donde existe gran distancia del poder, un estilo de administración más autocrático no sólo es frecuente, sino que también es el que esperan los empleados. También existe una enorme distancia entre la compensación de los directivos y la de los trabajadores.

Evadir la incertidumbre. *La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones de riesgo o desconocidas representa su grado de* evasión de la incertidumbre. Las leyes y reglas tratan de prevenir la incertidumbre del comportamiento de otras personas. Las personas de culturas que tienen una calificación baja en esta dimensión, por lo general se sienten seguras y no invierten mucha energía en tratar de evitar o minimizar las situaciones ambiguas. En Francia y otras culturas que tienen una calificación alta en evasión de la incertidumbre, las personas con frecuencia tratan de hacer que el futuro sea más previsible siguiendo

Figura 4.3 Calificaciones de los valores culturales



las reglas y procedimientos establecidos que propicia la tradición. En Francia, la persona joven siempre se dirige a una persona mayor para *faire les bisous* o darle un beso. Se considera que violar este formalismo es una grosería. En las organizaciones francesas, como Total Fina Elf y France Telecom, la alta evasión de la incertidumbre suele estar vinculada a la estabilidad inherente a la carrera (seguridad en el empleo), a numerosas normas que regulan el comportamiento, a intolerancia de las ideas y comportamientos que se desvían de la norma, a la creencia en verdades absolutas y a una dependencia excesiva en la experiencia.

En Estados Unidos y Canadá, los trabajadores y administradores obtuvieron una calificación baja en evasión de la incertidumbre y compartían una tolerancia de la incertidumbre un tanto alta, en comparación con los trabajadores y administradores de Japón y Francia. Por tanto, es más probable que los administradores canadienses y estadounidenses reciban bien los cambios de reglas, la competencia abierta y las nuevas ideas, que sus homólogos de Japón y Francia.

Individualismo. El individualismo *es una combinación de la medida en que la sociedad espera que las personas se cuiden a sí mismas y a sus familias inmediatas, y la medida en que las personas consideran que son dueñas de su destino.* Lo contrario del individualismo es el colectivismo, *el cual se refiere a un compacto marco social en el cual los miembros del grupo (familia, clan, organización y nación) se concentran en el bienestar común y sienten una fuerte lealtad hacia los demás.*

Administración al instante

"En Japón me asombró lo muy estructurada que estaba la sociedad. Los pequeños llevan sombreros de diferentes colores que indican su género y grado escolar. También caminan en línea para dirigirse a la escuela y las niñas van detrás de los niños".

Chris Koski, vicepresidente de nMetric

En Estados Unidos, Francia y Canadá, los empleados obtuvieron una calificación alta en individualismo, resultado que coincide con la caracterización que con frecuencia se presenta de estos países, describiéndolos como sociedades donde el "yo" impera sobre el "nosotros". Un fuerte sentimiento de individualismo sostiene y mantiene un sistema económico de competencia de mercado. El alto individualismo también es congruente con el sistema de remuneración por méritos individuales e incentivos que se prefiere en Estados Unidos y Canadá. Por otra parte, es probable que sistemas de incentivos de grupo y una sólida antigüedad existan en países que tienen una calificación baja en individualismo (alta en colectivismo) como Japón. Los administradores y empleados de una cultura alta en individualismo pasan de una organización a otra con más frecuencia. No creen que sus organizaciones sean las únicas responsables de su bienestar, ni esperan que las decisiones que se toman en grupo sean mejores que las que toman los individuos.

Orientación de roles de género. La orientación de roles de género *se refiere a la medida en que una sociedad refuerza las normas tradicionales de masculinidad y femineidad.* Esta dimensión refleja la división del trabajo entre los hombres y mujeres de una sociedad. Es probable que Canadá y Estados Unidos tengan una calificación más baja en esta dimensión hoy día que hace 20 años, en gran medida debido a los cambios que ha registrado la sociedad en el área de expectativas de los roles de hombres y mujeres. En años recientes se ha dejado sentir una importante presión social para que cambie la idea estereotipada de que los hombres deben ser asertivos y las mujeres deben nutrir, o que los roles de género deben ser diferenciados con claridad.

Las culturas que tienen una calificación alta en orientación de roles de género (por ejemplo, México, Japón, Austria e Italia), éstos son claramente diferentes. En muchas de estas culturas sigue sin haber muchas mujeres que ocupen puestos gerenciales. Los hombres dominan en la mayoría de los contextos, y casi todo el mundo acepta que la organización tiene el derecho a influir en la vida privada de sus empleados. Las culturas masculinas producen un sistema de derechos creados que con frecuencia desalientan lo que se requiere para poder avanzar, mejorar y tener logros. En una sociedad masculina, los valores dominantes son el éxito material, el dinero y la adquisición de "cosas".

Por ejemplo, México define con rigidez las expectativas de roles de género. Se espera que la mujer apoye al hombre y dependa de él, no se espera que vea por sí misma, sino que se rinda a los deseos de otros, ocupándose de estas necesidades antes que de las propias. Una idea común en los países musulmanes es que las mujeres deben someterse a los hombres en todos los aspectos de su existencia. Estos sistemas otorgan privilegios a los hombres desde su nacimiento por el solo hecho de ser hombres.

Orientación de largo plazo. En un principio, esta dimensión de los valores fue desarrollada de modo que reflejara las enseñanzas de Confucio, un servidor civil de China del siglo v a.C. Fue conocido por su sabiduría y elaboró un conjunto de reglas pragmáticas para la vida diaria.[21] La orientación de largo plazo *refleja la medida en que una cultura hace hincapié en que sus miembros acepten demorar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales.* En las culturas orientadas a largo plazo (por ejemplo, China, Hong Kong y Japón), las familias hacen hincapié en la importancia de la frugalidad, en ordenar las relaciones por estatus y observar este orden, en la perseverancia y la educación. Ilustramos estas reglas con referencia a la vida en las organizaciones. En primer término, un gerente de primera línea debe respeto y obediencia a un gerente de nivel alto y éste debe protección y consideración al de primera línea. En segundo, la familia es el prototipo de todas las organizaciones sociales. Los miembros de las organizaciones deben aprender a fomentar la armonía, permitiendo que los demás no pierdan "rostro", es decir, que conserven su dignidad, respeto a sí mismos y prestigio, sobre todo cuando realizan actividades de negocios. En tercero, las personas deben a otras el mismo trato que les gustaría que les dieran a ellas. Los gerentes de primera línea deben fomentar que los subordinados adquieran el conocimiento y habilidades que les permitirán avanzar, tal como les gustaría que los gerentes de nivel medio hicieran con ellos. Por último, las tareas de una persona en la vida consisten en adquirir habilidades y estudios, trabajar duro, no gastar más de lo necesario, ser pacientes y preservar los valores de la sociedad.

Las culturas con una calificación alta en orientación de largo plazo, conceden gran valor a las prácticas de administración como la frugalidad, el dar regalos, los buenos modales y el

salvar rostro. La frugalidad lleva al ahorro y éste proporciona capital que se puede reinvertir. Los discursos de bienvenida pronunciados por los miembros mayores de la organización, y el intercambio de pequeños regalos antes de hacer negocios, son importantes. La antigüedad es muy apreciada y está vinculada al tamaño de la oficina, la remuneración y otros privilegios de la persona. Estas prácticas subrayan la estabilidad de las relaciones de autoridad y el respeto. En Estados Unidos, Canadá y Francia tales prácticas no son muy valoradas ni frecuentes.


© Xinhua, Rao Aimin/AP Photo

En la ceremonia inaugural de Disneyland Hong Kong, que tuvo lugar en 2005, Mickey y Minnie dan la bienvenida a Donald Tsang (izquierda), director general, Michael Eisner, entonces presidente de Walt Disney Company, Zeng Quinghong, vicepresidente en China, y Bob Iger, presidente electo.

Implicaciones gerenciales. Después de leer esta sección y estudiar las calificaciones de estas cinco dimensiones obtenidas en el ejercicio, es probable que algunos de ustedes se estén preguntando si tienen la capacidad necesaria para trabajar en un entorno extraño. Esperamos haberles proporcionado cierta información acerca de algunas diferencias culturales clave que hay entre países y de cómo influyen en el comportamiento de las personas. Si puede comprender otras culturas, podrá ser mejor gerente, a pesar de que jamás salga de su país de origen.[22] En mercados cada vez más globalizados, los administradores de todos los países deben pensar en términos globales. La mayoría de los productos también afronta tremenda competencia al interior de Estados Unidos. La competencia global es una realidad, y el número de administradores y trabajadores que aceptan asignaciones en otros países está creciendo con rapidez. Estos trabajadores introducen aspectos de su cultura a sus organizaciones, barrios, sistemas escolares y hogares. Es esencial aprender a integrar a tales trabajadores a la organización, así como sus valores y formas de hacer las cosas. Aun cuando distintos comportamientos quizá parezcan similares en la superficie, sus significados en distintas culturas podrían ser muy diferentes. Los administradores que notan estas diferencias también comprenden mejor a sus socios internacionales y, a fin de cuentas, eso hace que sean mejores gerentes.

El siguiente recuadro de Competencia multicultural presenta algunos aspectos de los desafíos que Disney y su Magic Kingdom afrontaron cuando entraron a China. Dado que hay más de 300 millones de chinos que tienen menos de 14 años, Disney tenía que entrar a ese mercado para seguir creciendo. ¿Por qué? En fecha reciente, la empresa obtenía 22 por ciento de sus ingresos de mercados extranjeros, así como 35 por ciento de sus utilidades. ABC es el segundo conglomerado de medios y entretenimiento más grande del mundo y necesitaba tener presencia en el mercado de la economía del mundo que está creciendo más.[23] En el siguiente recuadro se incluyen los cinco valores culturales, entre paréntesis, cuando lo hemos considerado conveniente.

Competencia multicultural

Magic Kingdom entra a China

Robert Iger, presidente de Disney, fue a China para ver por sí mismo los problemas que la empresa encontraría al entrar a este país. No tardó en enterarse que el gobierno chino restringe la propiedad de los medios y controla las noticias en las 358 estaciones de televisión y los 2,119 periódicos del país (distancia del

poder). También limita la capacidad que las empresas no chinas tienen para vender, distribuir e identificar los programas que producen. Los mensajes que se transmiten por televisión o imprimen en los periódicos están estrictamente controlados por el gobierno. Por ejemplo, el gobierno chino ha bloqueado toda referencia a la masacre de la plaza de Tiananmen, ocurrida el 4 de junio de 1989, y todas las palabras relacionadas con esa fecha, al igual que toda referencia a Taiwán, la independencia de Tibet y la BBC.co.uk (evasión de la incertidumbre). Cuando Disney trató de mezclar su programa de dibujos animados de media hora con breves segmentos producidos en China, el gobierno cerró la empresa. Disney no puede llamar a su Club de Mickey Mouse por ese nombre, de modo que sale al aire como el Club Dragon, que llega a más de 380 millones de hogares. Cuando Disney decidió construir un parque Disney en Hong Kong, con todo y Calle Mayor, Castillo de la Bella Durmiente y Tierra del mañana, tuvo que tomar muchas precauciones para asegurarse de que el arquitecto hiciera caso de la asesoría de un maestro del feng-shui, *es decir, el arte chino del diseño y colocación de los edificios para mejorar el flujo de energía y la armonía*. El maestro de feng-shui ordenó que el parque fuera distribuido de modo que fomentara la armonía con los elementos.

Dado que muchos habitantes de la China continental no saben quién es Mickey Mouse, Disney ha formado equipo con la Liga de las Juventudes Comunistas, que tiene 70 millones de miembros, para presentar una serie de sesiones que tienen por objeto ayudar a las habilidades de lectura y creatividad de los niños chinos. Disney también ha llevado a actores a la provincia de Guangdong para que cuenten historias con los personajes de Disney (colectivismo) a los niños.

Desde que entró a China en 1997, Disney también ha tenido que hacer frente a la piratería. La empresa ha publicado más de 500 títulos en DVD desde esa fecha, pero la piratería ha afectado mucho sus ventas. Por ejemplo, *Buscando a Nemo*, que según Disney es el DVD que más se vende en China, vendió tan sólo 284,000 unidades. Los DVD originales tienen un precio de venta 10 veces por encima de las copias pirata y la mayoría de los consumidores chinos no están dispuestos a pagar esa diferencia.

Más información acerca de esta organización en www.disney.com.

2.

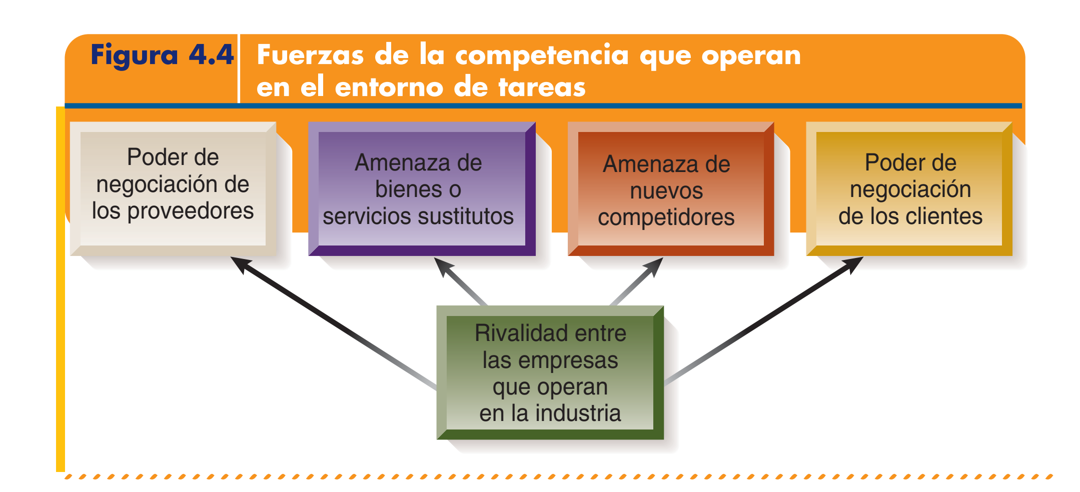
Enumerar las cinco fuerzas de la competencia que operan en una industria.

Fuerzas de la competencia que operan en una industria

El entorno general contiene fuerzas y hechos que afectan a todas las empresas que participan en la economía de un país. Usted también sabe que los acontecimientos que se presentan en el entorno general tienen distintos efectos en los competidores que operan dentro de una sola industria. La desregulación del sector de los servicios financieros ha permitido que empresas como Merrill Lynch y Fidelity Investments ofrezcan servicios similares a los de BankAmerica, JP Morgan Chase y otros bancos. Por tanto, los hechos que se presentan en el entorno general tienen consecuencias inesperadas para las empresas que operan dentro de una industria y en todas ellas. Como se ejemplificó con el caso de la industria de los videojuegos, las empresas que operan en ese sector han tenido repercusiones en el número de personas que acuden a salas de cine y ven programas de televisión. El entorno general es como un gran estanque que contiene cientos de empresas que compiten para conseguir clientes. Cuando alguien lanza una piedra al estanque, ésta produce ondas que sienten todas las empresas, sea de forma directa o indirecta. Algunas organizaciones responden de manera favorable y otras no.

En esta sección del capítulo se analizarán aquellas fuerzas que producen efectos limitados en el entorno de la competencia inmediata. Si Wal-Mart reduce los precios de venta de los productos para el hogar, entonces Target, Safeway y otras cadenas de tiendas de abarrotes, es probable que respondan en consecuencia. Nordstrom's, Saks y Barneys no responderán porque no están en el entorno de competencia de Wal-Mart. El entorno de la competencia *incluye las fuerzas que dan forma a la competencia que ocurre dentro de una industria*. Usted puede analizar dicho entorno de una industria analizando cinco fuerzas: competidores, nuevos entrantes, bienes sustitutos y servicios, clientes y proveedores.[24] Como muestra la figura 4.4, el peso combinado de estas fuerzas afecta la rentabilidad a largo plazo. Los administradores deben estar atentos y diagnosticar cada una de ellas, y también su peso combinado, antes de decidir cuáles serán sus cursos de acción futuros. En esta sección seguiremos analizando la industria de los videojuegos para explicar cómo las empresas compiten.

Figura 4.4 **Fuerzas de la competencia que operan en el entorno de tareas**



Competidores

Además de los clientes, los competidores son la fuerza aislada más importante que las organizaciones afrontan cada día. Bruce D. Henderson, fundador y presidente del consejo del Boston Consulting Group, comenta: "En la mayoría de las organizaciones, la limitación crucial del entorno radica en sus acciones frente a las de los competidores. Por tanto, todo cambio del entorno que afecte a cualquier competidor tendrá consecuencias que requieren algún grado de adaptación. Esto impone que todos los competidores estén cambiando y adaptándose de forma continua, tan sólo para mantener su posición relativa".

En el caso del Desafío de la administración se dijo que la industria de los videojuegos para el hogar está creciendo a un ritmo acelerado y es cada vez más competida.[25] Dado que los gustos de los clientes cambian, esta situación crea una competencia a muerte entre los rivales y las empresas líderes, como Microsoft, Nintendo, Sony y Electronic Art, las cuales tratan de ganar participación de mercado por medio de enormes cantidades de publicidad, efectuando muchas investigaciones y realizando grandes campañas. El diseño de videojuegos para el hogar requiere de personas que cuenten con habilidades avanzadas de programación de cómputo, animación digital, física y matemáticas.

Nuevos entrantes

La frase nuevos entrantes *se refiere a la relativa facilidad con la que nuevas empresas pueden competir con las establecidas*. En una industria que tiene barreras bajas a la entrada (por ejemplo, la industria de las fotocopias o la de comida rápida) la competencia será feroz. La industria de los videojuegos para el hogar ofrece un caso particularmente interesante, porque ha tenido barreras altas y bajas en los pasados 10 años. Cuando se evalúan las barreras a la entrada, existen cuatro factores comunes que se deben diagnosticar: economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital y regulación gubernamental. Veamos cómo han afectado a la industria de los videojuegos.

Las economías de escala *se producen cuando el incremento de volumen disminuye el costo unitario del bien o servicio que produce la empresa*. La industria del software de videojuegos tiene enorme potencial para



© Bananastock/Jupiter Images

La industria de los videojuegos para el hogar emplea el marketing para lograr la diferenciación de productos de nombres como Nintendo y PlayStation.

producir economías de escala. En una temporada navideña reciente, se vendieron 120 millones de copias de *Half-Life 2* en las primeras 24 horas. Asimismo, se vendieron más de 1.4 millones de copias del videojuego *Grand Auto Theft*, a 48 dólares cada una, en los primeros tres días. El costo de producción de los juegos deportivos, como *Madden NFL Football* de Electronic Art, llega a superar el millón de dólares. Desde que se introdujo este juego en 1989, se han vendido más de 27 millones de unidades, cantidad suficiente para abastecer a toda la población de Perú. Sin embargo, no todos los juegos tienen tanto éxito como *Los Increíbles*.

La diferenciación de productos *se refiere a la singularidad del producto de una empresa, en tanto de su calidad, precio, diseño, imagen de marca o servicio al cliente, que le permite tener una ventaja sobre el producto de otra empresa.* Se trata de un instrumento que emplean las organizaciones para ganarse la lealtad de los clientes de sus productos. En este sector, los nombres de marca, como Nintendo y PlayStation, diferencian a las empresas. El PlayStation de Sony ha permitido que la empresa aproveche su calidad y diferenciación de productos para distinguirse en grado considerable de Nintendo y otras empresas que producen juegos para computadoras personales. El marketing es otra forma de lograr la diferenciación de productos. Los famosos tienen gran importancia para adolescentes y adultos jóvenes, por lo mismo utilizar a estas estrellas es una forma de diferenciar un producto. La fama de John Madden, que se deriva de su actuación como presentador de *Monday Night Football*, ha sido fundamental para promover los videojuegos de Electronic Art.

Los requerimientos de capital *se refieren al dinero que se necesita para financiar el equipo, comprar suministros, comprar o arrendar inmuebles, contratar personal, etc.* El personal que diseña los juegos tiene gran demanda. Su sueldo inicial suele ser de 60,000 dólares al año, pero estas personas muy pronto pueden estar ganando más de 100,000, si forman parte de un equipo que produzca un título que sea un éxito de ventas. Si bien existe espacio para que los novatos entren a esta industria, tres fabricantes grandes —Sony (PlayStation), Nintendo (GameCube) y Microsoft (Xbox)— han podido captar una participación muy grande del mercado de las consolas (hardware). Algunas empresas novatas, como Valve Software, se concentran sobre todo en el software.

La regulación del gobierno *es una barrera a la entrada cuando impide o restringe la posibilidad de que nuevos entrantes participen en la industria.* La industria de los videojuegos para el hogar no afronta tantas normas y reglamentos gubernamentales como, por decir, la industria farmacéutica.

Bienes y servicios sustitutos

En un sentido general, todos los competidores producen bienes o servicios sustitutos, es decir bienes y servicios que, sin gran problema, pueden reemplazar a otros bienes y servicios. En la industria de los videojuegos para el hogar, un sustituto importante es el negocio de alquiler de películas y salas de cine. Amazon, Blockbuster, Wal-Mart y Netflix, una empresa de alquiler de DVD en Internet, han ingresado al mercado de alquiler de videos que tiene un valor de muchos millones de dólares al año. Todas estas empresas alquilan DVD que se pueden utilizar en diversas salidas. Dentro de poco, Netflix y TiVo develarán un sistema que permitirá que las personas descarguen películas bajo demanda, lo que tendrá repercusiones para la industria de los videojuegos. Algunos otros sustitutos de los videojuegos son ver la televisión, leer libros, practicar deportes, etc. En algunos casos, las empresas de alquiler compran una copia de un juego y, a continuación, la alquilan tantas veces como pueden, sin que el ingreso adicional regrese a manos del estudio/editor/desarrollador. Esta práctica es muy difundida en Shanghai, Beijing, Taipei y otras ciudades asiáticas.

Clientes

Sobra decir que los clientes de los bienes o servicios ejercen presión para que los precios disminuyan, a fin de obtener más productos o mejor calidad (con precios constantes) e incrementar la competencia entre los vendedores, enfrentándolos entre sí. Es probable que los clientes tengan un poder de negociación un tanto grande en las siguientes circunstancias:

- **El cliente compra un volumen un tanto grande del total de las ventas que realiza el proveedor.** Las personas que compran videojuegos para el hogar tienen poco poder de negociación para determinar los precios que fijan los distintos fabricantes.
- **El producto o servicio representa un gasto significativo para el cliente.** Por lo general, los clientes tienen motivos para reducir gastos que representan una fracción grande de su total de egresos. Por lo normal, comprar videojuegos no representa un gasto grande para el cliente.
- **Los clientes grandes representan la amenaza de una posible integración hacia atrás.** La integración hacia atrás *se refiere a una estrategia que utilizan las organizaciones grandes y que consiste en comprar a uno o varios de sus proveedores para reducir costos o mejorar la calidad.* En la industria de los videojuegos existen claros ejemplos de empresas grandes, como Paramount Pictures y Barnes & Noble, que han comprado intereses en dicha industria.
- **Los clientes tienen a su alcance alternativas para obtener los mismos productos o servicios sin dificultad.** Un consumidor quizá no tenga una marcada preferencia por un juego en lugar de otro. Por tanto, podrá elegir de una enorme selección de videojuegos para comprar, siempre y cuando éstos sirvan para su consola. Esto significa que tendrá alternativas y mucho poder.

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores a menudo controla qué tanto pueden incrementar sus precios por encima de sus costos o reducir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, sin perder clientes. La industria de los videojuegos utiliza muchas clases de proveedores, entre ellos desarrolladores de software, fabricantes de consolas, famosos y agencias de publicidad.

El recuadro de Competencia para la acción estratégica explica la forma en que Nintendo ha formulado distintas estrategias a lo largo del tiempo para poder competir en la industria de los videojuegos. Nintendo, que más o menos significa "deja la suerte al cielo", es una empresa japonesa que inició sus actividades en 1889, produciendo barajas a mano. Esta empresa, con sede en Kyoto, Japón, es controlada por la familia Yamauchi, de rancio abolengo. En la actualidad es líder en el mercado de software de juegos y, a partir de 1985, ha vendido más de 2,000 millones de juegos.[26]

Competencia para la acción estratégica

Nintendo

En 1977, Nintendo comenzó a fabricar, bajo licencia de Magnavox, el fabricante estadounidense de televisores, un sistema de videojuegos para el hogar en Japón. Hizo equipo con Mitsubishi, el gigante de la electrónica, para lanzar un aparato que jugaba variantes del *Pong*. Al año siguiente, Nintendo comenzó a introducir videojuegos en una máquina tragamonedas. En 1981 se anotó su primer gran éxito con el videojuego *Donkey Kong* para máquinas tragamonedas.

Para 1983 había varios actores en la industria japonesa de videojuegos para el hogar, entre ellos Atari, Casio y Sharp. Los sistemas de juegos tenían un precio de venta de entre 200 y 350 dólares. En Nintendo, Yamauchi estaba dirigiendo las actividades para desarrollar un sistema de videojuegos del todo nuevo, que fuera más barato que los de la competencia y que también ofreciera mejores gráficos y acción más rápida. La estrategia radicaba en encontrar la manera de reproducir la "sensación" que producían los juegos de las máquinas tragamonedas de Nintendo, pero en un aparato local mucho menos potente. En 1983 lanzó su nuevo sistema de videojuegos en Japón, llamado Famicom ("Family Computer"). Con un precio de venta de 100 dólares, que en opinión de muchos estaba por debajo del costo, el Famicom afectó la competencia de forma significativa. En razón de su sonido y gráficos de gran calidad, en Japón se vendieron 15.2 millones de consolas Famicom y más de 183 millones de cartuchos de juegos.

La empresa también desarrolló juegos hechos especialmente para su nuevo aparato, como los exitosos *The Legend of Zelda* y *Metroid*. En 1985, Nintendo

lanzó a la venta el exitoso *Super Mario Bros*. El juego le produjo más de 7,000 millones de dólares y dio inicio a la "Nintendomanía".

En 1980 formó una subsidiaria en Estados Unidos con el nombre de Nintendo of America (NOA), con domicilio en Redmond, Washington. Esta operación estaba dirigida por el yerno de Yamauchi, que antes había estudiado y trabajado en Estados Unidos y Canadá. El arranque de NOA con la importación de las máquinas tragamonedas de Nintendo fue incierto, pero tenía el objeto de poner un pie firme en Estados Unidos en el negocio de las máquinas tragamonedas. Sin embargo, cuando *Donkey Kong* llegó de Japón en 1981, las ventas de NOA aumentaron a más de 100 millones de dólares.

Para 1985, Nintendo comenzó a vender la versión estadounidense de Famicom, ahora llamado Nintendo Entertainment System (NES). No obstante, los acercamientos iniciales a los minoristas de juguetes despertaron una respuesta muy poco entusiasta. Así se tomó la decisión de reposicionar al sistema de videojuegos como producto de electrónica de consumo, en lugar de un juguete, y se rediseñó para que más bien pareciera una computadora, cubierta por un manto de tecnología de punta. NOA se dirigió a los minoristas de aparatos electrónicos, ofreciéndoles que enviaría la mercancía a consignación y que, a los 90 días, ellos sólo tendrían que pagar las unidades que hubieran vendido. Para sorpresa de los comercios, la reacción de los consumidores fue favorable. A continuación, en 1986, el sistema fue introducido a todos los mercados del país.

Cuando el mercado se saturó, Nintendo buscó nuevos productos y lanzó aparatos de juego de mano, como Game Boy, Game Boy Pocket, Game Boy Advance y Game Boy Advance SP. En 2004, la empresa introdujo una nueva máquina de videojuegos con doble pantalla llamada Nintendo DS (Nintendo Double Screen). La empresa también actualizó su sistema de videojuegos para el hogar con el Super NES, Nintendo 64 y, por último, Nintendo GameCube. Nintendo también piensa introducir un nuevo producto llamado "Revolution" que es una consola de juegos y no un eje de entretenimiento digital. Se tomó la decisión estratégica de que el sistema sólo se concentrara en los juegos. Revolution no sirve para reproducir DVD y requerirá que se agregue una unidad para el efecto. Además de ser compatible con los títulos del anterior GameCube, estos aparatos también tendrán acceso a una biblioteca en línea de títulos clásicos populares del pasado, a partir de 1985.

Más información acerca de esta organización en www.nintendo.com.

3. *Describir las estrategias políticas y jurídicas que los administradores emplean para tratar con los cambios que presenta el entorno.*

Fuerzas político-jurídicas

Las sociedades tratan de resolver los conflictos relativos a los valores y creencias por medio de sistemas políticos y jurídicos. Por ejemplo, en Estados Unidos y Canadá muchas personas aceptan los conceptos de libertad personal, libertad de prensa, derecho a la propiedad e iniciativa privada. No obstante, los órganos legislativos, autoridades reguladoras, grupos de interés y tribunales, que con frecuencia chocan entre sí, son los que definen el significado de estos conceptos y que influyen en su interpretación real.

Numerosas fuerzas políticas y jurídicas afectan de forma directa las operaciones de las organizaciones. En el caso de la industria farmacéutica en particular, los cambios de las fuerzas políticas han tenido una especial importancia en los pasados 25 años y seguirán teniéndola en el futuro. Para alcanzar las metas de la organización, los administradores deben diagnosticar con precisión estas fuerzas y encontrar vías útiles que les permitan anticipar las alteraciones que provocan, y también responder a ellas o evitarlas.[27]

Un aspecto central del entorno de muchas industrias (por ejemplo, la farmacéutica, química y de servicios financieros) es la regulación gubernamental. Por ejemplo, piense en dos leyes federales de Estados Unidos que rigen el crédito y que afectan a los prestamistas y a los prestatarios:

- La *Equal Credit Opportunity Act* (Ley de Igualdad de Oportunidades de Crédito) es una ley que otorga al consumidor el derecho de ser considerado para un crédito, sin importar su raza, color, edad, género o estado civil. Si bien no garantiza que el cliente vaya a obtener el crédito, sí asegura que la parte que otorgará el crédito aplique con equidad e imparcialidad pruebas para determinar si es digno de crédito.
- La *Truth in Lending Act* (Ley de Veracidad en el Crédito) establece que quienes otorguen un crédito deben revelar el "verdadero" costo del mismo; por ejemplo, la tasa de interés anual que pagará el cliente. En el caso de una cuenta revolvente, también se debe informar al cliente cuál es la tasa de interés mensual y el pago mínimo mensual requerido.



Como muestra la figura 4.5, los gerentes emplean cinco estrategias políticas básicas para lidiar con la turbulencia de sus entornos: negociación, cabildeo, alianza, representación y socialización. Estas estrategias no son excluyentes, por lo general se utilizan en forma combinada y con frecuencia una de ellas contiene elementos de las otras. La negociación es, con seguridad, la estrategia política más importante, porque cada una de las otras cuatro también implica cierto nivel de negociación.

La negociación *es el proceso que siguen dos o más personas o grupos, que tienen metas comunes y encontradas, para presentar propuestas y discutirlas, con la intención de encontrar coincidencias*.[28] La negociación sólo se puede dar cuando las dos partes piensan que es posible encontrar alguna suerte de coincidencia que sea benéfica para ambas. Recuerde que en 2005 la gerencia y los sindicatos de Delta Airlines negociaron recortes salariales en un intento por salvar de la quiebra a la línea aérea. Los negociadores que representaban a la empresa y al sindicato presentaron varias propuestas en un intento por llegar a un arreglo. Las dos partes no se pusieron de acuerdo para ratificar el nuevo contrato sino hasta después de que se dieron cuenta de que primero debían llegar a cierta coincidencia y, por desgracia, entonces ya era demasiado tarde para salvar de la quiebra a Delta.

Cabildeo *significa proporcionar a los funcionarios del gobierno información acerca de los efectos que se esperan de las leyes o normas reguladoras, con el propósito de influir en sus decisiones*.[29] El Congreso y las autoridades reguladoras estadounidenses, como la Comisión de Valores y Cambios (Securities and Exchange Commission), la Comisión Federal de Comunicaciones (Federal Communications Commission) y la Oficina de Alimentos y Medicamentos (Food and Drug Administration), son blanco de constantes actividades de cabildeo por parte de las organizaciones que se ven afectadas por sus decisiones. Cuando las decisiones del gobierno afectan de forma directa la estabilidad, crecimiento y supervivencia de las organizaciones, éstas por lo normal recurren a sus administradores de alto nivel para que cabildeen en su nombre. Motorola, Microsoft y Coca-Cola, entre otras, cabildearon en el Congreso para que se concediera a China la condición de nación favorecida para el comercio con Estados Unidos, a pesar de que en la plaza Tiananmen de Beijing se hubiera matado a estudiantes que manifestaban su descontento. Estas organizaciones reconocieron que en China se habían violado los derechos humanos, pero que el mercado de ese país era demasiado atractivo como para no tomarlo en cuenta.

Sólo las organizaciones más grandes (por ejemplo, NBC, AT&T y Exxon) se pueden dar el lujo de cabildear por su cuenta. En el caso de las empresas pequeñas, la forma más común de cabildear es afiliándose a asociaciones que representan los intereses de grupos de individuos u organizaciones.[30] Alrededor de 4,000 organizaciones nacionales cabilderas tienen personal destacado en Washington, D.C.; también existen unos 28,000 cabilderos registrados. Los cabilderos gastan más de 2,000 millones de dólares al año, o 40,000 dólares al día. En 2005, los servicios médicos fueron el tema más importante, dado que se gastaron más de 173.2 millones de dólares en planes de Medicaid y medicamentos de Medicare.

Las asociaciones más grandes que representan los intereses de las empresas son la National Chamber of Commerce, que cuenta con unos 36,000 negocios y otras organizaciones afilia-

Administración al instante

"Estamos decididos a hacer todo lo posible por apoyar a la comunidad de negocios de Nueva Orleans para que vuelva a estar de pie. Nos estamos asociando con líderes empresariales de toda la región para realizar un gran esfuerzo por la recuperación".

Melvin "Kip" Holden, alcalde de Baton Rouge

das, y la National Association of Manufacturers (NAM), calificada por la revista *Fortune* como una de las 10 organizaciones más influyentes de Estados Unidos, cuando se trata de propugnar por ciertos temas. En 2005, la NAM cabildeó en el Congreso para que se aprobara una ley que reducía de 38.6 a 32 por ciento la tasa fiscal máxima aplicable al ingreso de los fabricantes, ahorrando así muchos millones de dólares a cada uno de sus 12,000 miembros. Cada año, la NAM gasta más de 9 millones de dólares en sus actividades de cabildeo.[31] En el caso de la representación de los intereses de individuos, la Asociación de Personas Retiradas (American Association of Retired Persons, AARP), que cuenta con más de 35 millones de miembros, es la más grande de Estados Unidos. En 2005 gastó más de 28 millones de dólares cabildeando a nombre de ciudadanos estadounidenses de 50 años o más.

Después del embate del huracán Katrina en 2005, muchos ciudadanos y organizaciones de Nueva Orleans, Mississippi y Alabama solicitaron a Ray Nagin, alcalde de Nueva Orleans, y a Kathleen Blanco, gobernadora de Louisiana, que fueran sus cabilderos ante el presidente y el Congreso para que les ayudaran a la reconstrucción. Solicitaron ayuda por más de 62,000 millones de dólares. Los estados que acogieron a las personas que huyeron de la inundación, como Texas, Arkansas y Florida, también enviaron delegaciones al Congreso, con la encomienda de que cabildearan para que el gobierno federal les reembolsara los costos que habían absorbido por ayudar a las víctimas de Katrina.[32]

Una alianza *es un esfuerzo combinado de dos o más organizaciones, grupos o individuos que buscan alcanzar metas comunes en el caso de una cuestión particular.*[33] Las alianzas, sobre todo las formadas para influir en las acciones del gobierno, suelen girar en torno a cuestiones de interés económico propio, como reducir los costos de investigación y desarrollo en la industria farmacéutica. Otras cuestiones incluyen las políticas públicas (por ejemplo, el control de las materias primas o los impuestos), las relaciones exteriores (por ejemplo, el control de las ventas o la inversión en plantas en el exterior) y las relaciones laborales (por ejemplo, el control de sueldos y prestaciones de la industria, como los del sector de la construcción o de la National Football League). Las alianzas con frecuencia se utilizan para:

- **Oponerse o apoyar leyes, nombramiento de directores de órganos reguladores y reglamentos emitidos por estos órganos.** Todas las empresas que participan en los diferentes aspectos del desarrollo de la televisión de alta definición (HDTV) (AT&T, Zenith, RCA, Phillips y NBC) combinaron sus diversas tecnologías competitivas en una Gran Alianza, cuya meta es lograr que todas las empresas estadounidenses lleguen a un acuerdo y se apruebe una ley que establezca una norma digital común para las transmisiones futuras de la televisión de alta definición.
- **Mejorar la competitividad de dos organizaciones o más por medio de la colaboración.** Qualcomm está colaborando con Nokia y Samsung para establecer una norma digital que se utilizaría en 90 por ciento de los teléfonos celulares. Este nuevo chip estándar permitirá que los usuarios de esta telefonía utilicen el "roaming" en todo el mundo.
- **Promover productos o servicios particulares, como naranjas, computadoras y electricidad.** Por ejemplo, el Edison Electric Institute fomenta el uso y conservación de la energía eléctrica.
- **Construir instalaciones (como nuevas plantas) que una organización sola no podría construir con sus recursos.** Sony y Samsung se unieron para edificar una planta de avanzada, de pantallas de televisión de cristal líquido (LCD), porque ninguna de las dos tenía los 2,000 millones de dólares necesarios para construirla por cuenta propia.
- **Representar los intereses de industrias particulares y grupos específicos, por ejemplo de mujeres, adultos mayores y minorías.** La NAM cabildea en el Congreso para que éste apruebe leyes que favorezcan a sus integrantes, entre otras que restrinjan la importación de bienes extranjeros como calzado y automóviles, y para tratar de abrir nuevos mercados en otros países, como la venta de arroz en Japón.

Una alianza amplía el poder gerencial, pero también lo limita. Cuando la alianza permite que se alcancen las metas que no podría alcanzar una sola organización o persona, entonces

amplía el poder gerencial. Cuando la alianza requiere el compromiso de tomar ciertas decisiones de forma conjunta en el futuro, entonces limita el poder gerencial. Los miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) negocian, de tiempo en tiempo, los niveles de producción y el precio que fijarán al petróleo. El objeto de estos acuerdos es ampliar el poder de la organización y generar más ingresos para sus miembros. No obstante, para que esta actividad tenga éxito, los miembros de la OPEP se deben ajustar a los límites de producción que han convenido.

Una joint venture o empresa conjunta *suele incluir a dos empresas o más que se asocian para constituir otra empresa.* Es una forma común de alianza.[34] Un socio se beneficia de la experiencia del otro y ello les permite alcanzar sus metas con más rapidez y eficiencia. En la industria automotriz, intensiva en capital, las empresas conjuntas son muy comunes, porque las empresas buscan repartir los altos costos que implica poner en marcha una nueva planta. Una de las empresas conjuntas más exitosas es la que se constituyó para fabricar el Airbus en Europa y que se ha convertido en el segundo fabricante de aviones más grande del mundo. Las empresas participantes fabrican distintas partes en Reino Unido, Alemania y España y, de ahí, éstas son transportadas a Toulouse, Francia, donde un equipo de empleados internacionales ensambla los aviones.

La representación *significa que una persona se afilia a una organización externa con el objeto de defender los intereses de su organización o grupo.* La estrategia de representación suele ser sutil e indirecta. Los administradores de escuelas a menudo reciben tiempo libre remunerado y emplean los recursos de su escuela para participar en asociaciones comunitarias voluntarias que apoyan al sistema escolar, como la Asociación de Padres y Maestros (PTA), la Cámara de Comercio, los clubes de elks, kiwanis, moose y rotarios o United Way. Una forma de representación más directa, con frecuencia fundada en un requisito legal, ocurre cuando un grupo específico elige a una persona para que lo represente con voz en las decisiones de una organización. Por ejemplo, los miembros de un sindicato eligen a los dirigentes que les representarán en las negociaciones con la gerencia.

Los consejos de administración de las empresas, que son el grupo de altos directivos que formulan sus políticas, son elegidos tal como establecen los requisitos legales y actúan en representación de los intereses de los accionistas. No obstante, la National Association of Corporate Directors considera que los miembros del consejo tienen una función mucho más amplia, pues ellos se deben asegurar que se establezcan las metas y planes estratégicos de largo plazo, que se instituya la estructura de administración adecuada (organización, sistemas y personas) para alcanzar esas metas y que la organización actúe de modo que no afecte su integridad, reputación y responsabilidad con los distintos grupos que la constituyen. El consejo es el encargado de vigilar y controlar las acciones del director general y otros miembros de la alta gerencia y cumple con esa responsabilidad en representación de los intereses de los accionistas.

La socialización *es el proceso que siguen las personas para aprender los valores de una organización y de la sociedad general.* Se supone que las personas que aceptan esos valores básicos y que actúan conforme a ellos no caerán en situaciones que sean una amenaza para la organización o la sociedad. El llamado credo de las empresas estadounidenses hace hincapié en la idea de que el país debe tener un sistema descentralizado, de propiedad privada y competencia de mercado, donde el precio es el principal regulador, y de que los ciudadanos se deben oponer a las acciones del gobierno que intervengan o amenacen ese sistema. La mayoría de los empresarios estadounidenses y canadienses apoya estas creencias y actúa conforme a ellas.

La socialización incluye las actividades formales e informales que desarrollan las organizaciones para moldear a los nuevos empleados, de modo que acepten ciertas actitudes y formas adecuadas de tratar a otros y sus empleos.[35] GE, en su sede corporativa para la formación de ejecutivos, ubicada en Crotonville, Nueva York, enseña a miles de sus administradores los valores y filosofía de la empresa. Algunos de estos valores son identificar y eliminar el trabajo poco productivo, a efecto de energizar a los empleados y fomentar la creatividad y el sentimiento de posesión en todos los niveles. Conoco utiliza su universidad virtual para capacitar a los gerentes. Los empleados pueden descargar cursos de su sitio web y/o asistir a cursos en sus instalaciones en Houston, Texas. Por supuesto que las expectativas de los trabajadores y



© Rogelio Solis/AP Photo

Los cabilderos se reúnen a las puertas del Capitol en Jackson, Mississippi.

otros grupos de la organización, y las presiones que éstos ejercen pueden desviar o reforzar los intentos de la alta gerencia.

La forma en que las organizaciones utilizan las estrategias de socialización está sujeta a fuerzas culturales más amplias. En Estados Unidos y Canadá la importancia del individualismo limita la medida en que una organización puede utilizar sus estrategias de socialización. Una cantidad excesiva de un tipo de socialización que se perciba como "incorrecta" con toda probabilidad encontrará resistencia y acusaciones de ser una invasión a la privacidad o una violación de los derechos individuales.

A efecto de obtener apoyo para sus programas, la AARP utiliza muchas de las estrategias que hemos mencionado. Esta asociación, fundada en 1958 por la Dra. Ethel Percy, ahora tiene más de 35 millones de miembros. Su meta es llegar a ser una de las organizaciones más exitosas de Estados Unidos, propiciando un cambio social positivo, mediante la ayuda a los adultos mayores (50 años o más) del país a informarse acerca de problemas que afrontan, pidiendo a los candidatos políticos que aclaren sus posiciones respecto a cuestiones que afectan a los adultos mayores e incrementando la participación de los votantes. La AARP no apoya a candidatos políticos ni aporta dinero a sus campañas. No obstante, sí organiza foros en los cuales los candidatos pueden hablar de temas específicos dirigidos a los adultos mayores. La AARP, que trabaja al lado de otras organizaciones y por medio de ellas, asesora a sus miembros en diversas cuestiones, entre otras, las relativas a la salud, seguros de automóvil y casa, oportunidades de inversión, servicios de farmacias con pedidos por correo, viajes y servicios jurídicos, además ofrece descuentos a sus miembros en algunos de estos servicios.

Como el principal defensor de los adultos mayores, la AARP participa en la defensa de los consumidores y las leyes relativas a muchos temas.[36] El siguiente recuadro de Competencia para la planeación y gestión describe la forma en que la AARP emplea diversas estrategias políticas para comunicar sus metas en tres campos: Seguridad Social, Medicare y atención a largo plazo. Las estrategias políticas se presentan entre paréntesis.

Competencia para la planeación y gestión

Estrategias políticas de la AARP

En 2006, la generación del baby boom sumaba más de 36 millones de personas, pero para 2011 la población de personas con más de 65 años crecerá a mayor velocidad que el resto de la población de Estados Unidos. De las personas jubiladas en la actualidad, o las que se jubilen para 2010, pocas vivirán más que las prestaciones que les brinda el programa de Seguridad Social, como está constituido en la actualidad. La primera generación del baby boom comenzará a jubilarse en 2010 y, para 2027, la carga de Seguridad Social será superior a los pagos que ingresan al fondo de esa organización. Alrededor de 30 por ciento de las personas que reciben las prestaciones en la actualidad tienen menos de 65 años. Si bien la Seguridad Social jamás tuvo el objeto de ser la única pensión de un individuo, muchas personas no perciben otros ingresos y más de 50 por ciento de los adultos mayores dependen mucho del ingreso que les proporciona la Seguridad Social. A efecto de garantizar que el sistema cuente con los fondos necesarios, la AARP ha presionado al Congreso (estrategia de cabildeo) para que se ajusten las tasas de las aportaciones, se hagan ajustes anuales acordes al costo de la vida y se invierta el dinero del fondo. La organización ha presentado argumentos en contra de que se invierta en el mercado de valores, a pesar de que éste por lo normal produce un mayor rendimiento que otras inversiones, como los Certificados de Tesorería de Estados Unidos. El argumento que esgrimen es que la mayoría de los estadounidenses no tiene muchos ahorros, tienen escasa experiencia en la administración de inversiones en el mercado de valores y carecen de las habilidades necesarias para hacerlo bien.

La AARP fue un motor (estrategia de representación) que impulsó la Ley de Equilibrio Presupuestal (Balanced Budget Act) de 1997, la cual garantiza que Medicare será solvente hasta 2027. Según esta ley, Medicare efectúa pagos mensuales regulares a ciertas

organizaciones de cuidado de la salud que los adultos mayores pueden utilizar. También apoyó la aprobación de una cuenta de ahorros médicos, la cual combina la adquisición de una póliza de seguro de gastos médicos y un plan médico individual, algo parecido a un seguro de gastos médicos y accidentes.

La AARP también se preocupa por la atención a largo plazo que necesitarán las personas. Más de 6 millones de adultos mayores necesitan alguna especie de atención para cuidarse. A medida que las personas envejecen se vuelven enfermizas y con frecuencia sufren males crónicos y debilitantes. Los costos de mantener a una persona en un asilo fluctúan entre 110 y 210 dólares al día, según la región del país y otras consideraciones. Cuando una persona abandona una instalación de cuidados primarios (por ejemplo, un hospital), Medicare sólo sufraga estos servicios durante un plazo limitado y la persona o su familia deben recurrir a sus ahorros para pagar el resto. Medicaid en ocasiones cubre los gastos de los adultos mayores que ingresan a un asilo, pero sólo después de que han gastado sus activos (por ejemplo, vendido su casa y acciones y agotado casi todos sus ahorros). La AARP está tratando de enseñar (estrategia de socialización) a los adultos mayores las diferentes opciones de financiamiento que tienen. No obstante, todo programa de financiamiento debe tener fuertes protecciones al consumidor y permitir que las personas mayores lo entiendan y utilicen con facilidad. La organización está cabildeando en el Congreso para que establezca normas nacionales para medir, evaluar y garantizar la calidad de la atención a largo plazo.

Más información acerca de esta organización en www.aarp.org.

Fuerzas tecnológicas



Explicar por qué la tecnología modifica la estructura de las industrias.

En el capítulo 2 se dijo que *tecnología* es el proceso de transformación que convierte a los insumos en productos de una organización. Por ende, la tecnología es el conocimiento, herramientas, técnicas y acciones que se utilizan para transformar las ideas, información y materiales en bienes y servicios terminados. Una tecnología puede ser tan sencilla, como la que se utiliza para hacer café, o tan compleja, como la que sirve para manejar el Pathfinder en Marte.

En el entorno de una organización, las fuerzas tecnológicas desempeñan cada vez más el papel de eje, que se funda en el presente y contribuye a crear el futuro. Muchas nuevas tecnologías son lo bastante radicales como para imponer que las organizaciones, sobre todo a las industrias de tecnología de punta, tengan que reconsiderar su propósito y métodos de operación, porque de lo contrario afrontarán su fin. Estados Unidos y otras sociedades industriales se han convertido en sociedades de la información. El crecimiento exponencial de las tecnologías de cómputo y telecomunicaciones ha permitido este viraje. Un ejemplo es la computadora personal y su integración a las computadoras centrales y los sistemas de telecomunicaciones para formar súper redes. Por medio de ellas, las organizaciones recaban, procesan y transmiten vastas cantidades de datos de forma rápida y económica. Por ejemplo, Kodak ahora proporciona a las distribuidoras de fotografía una microcomputadora y un sistema de software que les permite ordenar los productos Kodak de forma directa, en lugar de hacerlo por medio de mayoristas. La administración de la tecnología de información está entrelazada con diversos capítulos de este libro, pero aquí se analiza de forma breve la función que la tecnología desempeña en cuatro campos: el centro de trabajo, la estrategia, la manufactura y los canales de distribución, como lo muestra la figura 4.6.

Administración al instante

"eBay ha vencido a todos sus competidores, porque tiene más de 135 millones de usuarios en 27 países, los cuales venden bienes clasificados dentro de más de 45,000 categorías. La tecnología en verdad ha mejorado la vida de las personas".

Meg Whitman, presidente de eBay

Efecto de la tecnología en el lugar de trabajo

Ante cada avance tecnológico, las organizaciones necesitan empleados que cuenten con más competencias para desempeñar estos nuevos trabajos tecnológicamente avanzados. En la mayoría de los empleos no se concede un valor extraordinario a la fuerza física. Gracias a la tecnología, las mujeres hoy pueden manejar trailers y tractores. Muchos agricultores utilizan GPS para guiar a sus tractores y asegurar que los surcos en los que siembran están en línea recta. Pasar de jornalero a operador de teléfono que ayudaba a las personas a hacer llamadas fue una cosa, pero en el siglo XXI, es probable que el trabajo del operador de teléfono haya sido subcontratado a India y ese empleado ahora debe tener capacidad para instalar y reparar sistemas de correo de voz o editar software. Estas tareas requieren de todo un nuevo conjunto de competencias para poder reconocer patrones y resolver problemas complejos.



Hace varios años, CapitalOne, la compañía global de tarjetas de crédito, comenzó a subcontratar sus servicios de llamadas telefónicas a Wipro e Infosys en India para aprovechar la oportunidad de ahorrar costos como estaban haciendo sus competidores. A continuación CapitalOne preparó un programa de capacitación interna para sus programadores de cómputo. La empresa tomaba a un programador que se especializaba en computadoras centrales y le enseñaba a ser también un programador de sistemas distribuidos. Por ello, los empleados que fueron despedidos debido al outsourcing, a la larga estaban en una mejor posición para conseguir otro empleo, porque habían aprendido diversas habilidades técnicas que las convertían en personas con más posibilidades de contratarse. Por otra parte, Shell, Conoco, BP y otras organizaciones globales han establecido centros de aprendizaje virtuales. Estos centros ofrecen a los empleados la posibilidad de aprender toda la vida y de tomar cursos universitarios avanzados en línea, de modo que pueden utilizar los dos para ampliar su base de habilidades. El menú que ofrecen los programas de grado en línea es muy amplio y el costo que significan para las empresas que ofrecen estas opciones educativas es muy bajo. Estas organizaciones saben que las ciencias y matemáticas son idiomas universales de la tecnología y que ésta es el motor del nivel de vida. Tracy Koon, director de asuntos corporativos de Intel, dice: “Los jóvenes de hoy deben entender el idioma universal o, de lo contrario, no podrán competir”.

Efecto de la tecnología en la estrategia

En la actualidad, las tecnologías informáticas son esenciales en casi todas las organizaciones, y ésa es una de las razones que explica por qué se han incluido las fuerzas tecnológicas en este capítulo. En la década de los setenta, uno de cada dos relojes vendidos en Estados Unidos era Timex. Sin embargo, hacia mediados de la década de los noventa, la participación de mercado de esta empresa no llegaba a 5 por ciento. Ahora, Seiko, Citizen, Pulsar y Swatch dominan este mercado. ¿Por qué? Cuando esta industria pasó de los relojes mecánicos a los electrónicos, Timex no modificó su estrategia y siguió fabricando relojes que utilizaban la vieja tecnología. Las innovaciones de la química de los cristales de cuarzo y semiconductores de diodos emisores de luz provocaron que la tecnología de Timex quedara obsoleta. Los relojes electrónicos inundaron los mercados y redujeron los precios, provocando que Timex perdiera la mayor parte de su participación de mercado. Por otra parte, en la industria automotriz de hoy, los motores y vehículos de baterías que funcionan con hidrógeno representan una enorme promesa de transformación dentro de esta industria.

La tecnología de información crea opciones para los administradores que, sencillamente, no eran posibles con tecnologías anteriores:[37]

- Solectron, fabricante de tableros de circuitos para computadoras personales, utiliza diseños por computadora que le permiten tener series de producción cortas, diseños a la medida, con economías de escala que se acercan a las de instalaciones de manufactura de gran escala.
- Los consumidores pueden comprar por medio de los sitios web y los "centros electrónicos de compra" con más facilidad que utilizando el directorio telefónico o que acudiendo a centros comerciales o establecimientos individuales.
- Con los sistemas de administración financiera en línea y en tiempo real, los administradores pueden determinar las posiciones de pérdidas y ganancias todos los días, lo cual era imposible con los métodos manuales y etapas anteriores de la tecnología de cómputo.
- Los clientes de la banca minorista pueden realizar numerosas operaciones bancarias desde lugares remotos, inclusive centros comerciales, entradas de edificios de apartamentos y oficinas de empresas, con sus teléfonos celulares o computadoras personales. Con más de 200 millones de teléfonos celulares en Estados Unidos y 2,000 millones en el mundo, las personas ahora se pueden conectar con su institución financiera en cualquier momento, lugar y zona del mundo.
- El uso de los servicios de videoconferencias está creciendo a un ritmo de 17 por ciento anual. Algunas empresas, como Frito-Lay y Hewlett-Packard, han reportado que la utilización de las videoconferencias les ha reportado ahorros hasta de 45 por ciento en la cuenta de viajes.

El siguiente recuadro de Competencia para la autoadministración ilustra la forma en que dos empresas están utilizando la tecnología de información para comprender las comunicaciones diarias de sus empleados o votantes.[38]

Competencia para la autoadministración

Detectives digitales

Elizabeth Charnock, presidenta de Cataphora, dice que si uno trabaja en una empresa grande, es casi seguro que todas sus comunicaciones en línea (todos los mensajes de correo electrónico, mensajes instantáneos, calendarios personales) queden almacenados para su uso en futuras demandas judiciales o investigaciones del gobierno. Esto crea un enorme recurso para una creciente cantidad de "detectives digitales" que perciben un sueldo por detectar actividades sospechosas, sacando sentido de estos terabytes de datos.

Ella es cofundadora de Cataphora, esta empresa de Silicon Valley que tiene a 73 personas que atienden a más de 100 empresas, combinando la inteligencia de los investigadores humanos con su propio software para reconstruir el contexto que es vital para sacar el sentido de comunicaciones enigmáticas. El software de su empresa puede descifrar si un correo electrónico que dice "hagámoslo" significa hagamos una comida o hagamos un fraude con valores. Charnock explica que le dice más lo que se omite que lo que se incluye, así como advertir desviaciones que se alejan de patrones permanentes. Su software avisa a los investigadores cuando las personas dejan de hablar en línea y envían mensajes de correo electrónico que dicen "hablemos en persona".

Clay Johnson y sus amigos formaron una empresa, llamada Blue State Digital, que empleará el posicionamiento global en la elección presidencial de 2008 para dirigirse a la meta de votantes clave en los estados, por cada bloque. Este software es producto de la mente del gobernador Howard Dean, es decir, que está diseñado para los candidatos del Partido Demócrata y enviará mensajes de forma automática a los partidarios para que donen dinero. Se emplearán palabras clave en Google para encontrar a partidarios de los candidatos. Johnson dice: "Wal-Mart lleva registro de las transacciones de cada cliente y eso es lo que tendrá cada candidato". El hecho de saber quién es demócrata y dónde vive e integrar la tecnología de ubicación, de modo que su empresa pueda proporcionar al capitán de un sector una lista de los lugares que debe recorrer en un barrio y a cuáles puertas puede tocar, está por completo basado en la tecnología GPS.

Efecto de la tecnología en la manufactura

Los adelantos de la tecnología para diseño y producción han permitido que disminuya de forma significativa la cantidad de tiempo que se necesita para introducir un nuevo producto al mercado. Las computadoras y análisis estadísticos utilizados en la manufactura también han aumentado la calidad, gracias a la integración de máquinas y procesos por medio de bases de datos comunes y rutinas que simplifican los procedimientos y disminuyen el potencial de errores humanos.

La aportación más significativa de las tecnologías de punta para la manufactura, con seguridad es la producción en masa a la medida; es decir, la capacidad para fabricar una amplia variedad de un producto empleando el mismo diseño y equipo de producción básicos, pero haciendo ciertas modificaciones para satisfacer las demandas de un mercado más amplio. Por ejemplo, Levi Strauss ha utilizado con éxito los sistemas de diseño por computadora para ayudar al diseño de ropa de cuero y pantalones para los clientes. Utilizando una estación de trabajo de ingeniería y software avanzado, Levi Strauss puede medir el contorno específico del cliente, la forma de su cuerpo, peso y preferencias, a efecto de crear un patrón a la medida que sirve de base para fabricar en muy poco tiempo un traje, unos jeans o un vestido que se ajustan a la perfección. El color y modelo que elige un cliente, así como las medidas de su cuerpo, son alimentadas de forma directa a una computadora que está vinculada de forma electrónica a una operación de costura y rematado muy flexible. En la actualidad, la mayoría de los establecimientos de Levi Strauss maneja entre 80 y 100 variedades diferentes de jeans y otras prendas. Con el uso de las nuevas capacidades de producción y fabricación a la medida, la gerencia piensa que en un futuro próximo tendrá entre 400 y 500 variantes en los anaqueles.[39]

Efecto de la tecnología en la distribución

En la década de los noventa, la fuerza tecnológica individual más grande fue con seguridad el cambio en la forma de distribuir bienes y servicios. La fuerte presencia de Internet y la World Wide Web, que permitió los pedidos, la distribución y las ventas en línea, modificaron la forma en que las organizaciones competían para conseguir clientes. Cuando Jeff Bezos creó Amazon.com, Internet, de repente, planteó una amenaza para las librerías minoristas establecidas, como Barnes & Noble y Borders. Las casas de bolsa en Internet, como Ameritrade y E*Trade permiten a los clientes acceder a sus cuentas de forma directa para comprar y vender valores. Estos servicios pasan por alto los que ofrecen las empresas tradicionales. Para muchos clientes, las compras por Internet también han reemplazado a las tiendas departamentales. La combinación de acceso a Internet y venta tradicional por catálogo ha permitido que Lands' End, Early Winters, Touch of Class y L.L. Bean lleguen a clientes que tienen necesidades especiales que las tiendas departamentales tradicionales de "ladrillo y cemento" y las cadenas de tiendas de descuento existentes no satisfacen con efectividad.

El surgimiento de Internet presentó todo un desafío para Pitney Bowes, un conocido fabricante de máquinas de franqueo postal. Desde 1920, esta empresa ha proporcionado a las organizaciones máquinas que permiten imprimir el monto correcto del franqueo en sus cartas y paquetes. A finales de 1998, empresas como E-Stamp y Stamp Master comenzaron a diseñar sitios web que permitían a los clientes pagar su franqueo por Internet, descargar a sus computadoras conjuntos de datos codificados específicos para ellos e imprimir sus propias etiquetas y sobres para el correo. En efecto, Internet, con permiso del Servicio Postal de Estados Unidos, ahora permite a los clientes imprimir sus propios sellos. En respuesta, Pitney Bowes introdujo su propia versión de software de Internet fácil de usar para ayudar a los clientes a ordenar franqueo prepagado con mayor facilidad. Por otra parte, American Airlines y otras líneas aéreas permiten a los viajeros imprimir sus pases de abordar en su hogar o centro de trabajo para no tener que esperar formados en una fila.[40]

La creación de una supercarretera internacional de la información ahora llega mucho más allá de los simples sistemas de mensajes y tableros de boletines. Los satélites, las torres de celulares y los cables de teléfono de fibra óptica permiten que las personas y las empresas

intercambien mensajes de voz, datos y gráficos en tiempo real. Los futurólogos especulan que dentro de cinco a 10 años, todo el mundo tendrá números personales para todos los aparatos de telecomunicaciones que usen, que la tecnología inalámbrica reemplazará al cable de dos hilos, coaxial y de fibra óptica, y que el teléfono, fax y computadora serán integrados a aparatos de mano. En muchos países, entre ellos Estados Unidos, Suecia, Japón y Reino Unido, los clientes de telefonía ya cuentan con tarjetas personales que pueden introducir en un aparato así y recibir llamadas en cualquier punto de sus áreas de llamadas. Malasia, China y otros países en desarrollo están dejando a un lado los sistemas alámbricos y optando por las tecnologías celulares. Las computadoras personales que fabrican Toshiba, Sony y otras empresas incluyen teléfono, fax y cómputo utilizando un bolígrafo que escribe en pantalla. Por lo anterior, las organizaciones han modificado sus estrategias de negocios para competir en un mundo de tecnología de punta.

Para todas las empresas, la supercarretera de la información de Internet representa un cambio importante en la tecnología. Esta supercarretera, como las tecnologías de ingeniería por computadora que revitalizaron las manufacturas, tiene capacidad para transformar las formas básicas en que las personas se comunican en el trabajo y el hogar. Piense en el caso de International Cargo Management System. Con este sistema de información, Seal y otros transportistas de carga pueden enviar un guardia electrónico con un cargamento y éste permitirá al transportista inspeccionar de forma visual la ubicación y condición del producto. Cuando el contenedor está en tierra, la señal es enviada por medio de un operador celular. Cuando la carga está en el mar, la señal es enviada por un radio de mar a tierra, un teléfono o satélites de comunicación global. Se trata de mucho más que crear un aparato encantador, porque el robo representa un costo más alto para los transportistas que, tan sólo en Estados Unidos, reportan pérdidas superiores de más de 5,000 millones de dólares al año.[41]

En años futuros, la supercarretera de la información afectará a todas las organizaciones. Este componente del entorno en forma de una nueva tecnología, con toda seguridad producirá un cambio en el área político-jurídica en la medida que clientes y administradores luchen con los problemas de que su información confidencial viaje por todo el mundo.

Resumen

El objeto de este capítulo fue ayudarle a desarrollar sus competencias para la planeación y gestión, para la acción estratégica, la multicultural y para la autoadministración dentro del entorno de una organización. Se mencionaron distintas prácticas que las organizaciones utilizan para tratar con sus entornos y se presentaron algunos ejemplos. Explicamos que el entorno de una organización se divide en cuatro segmentos: economía y cultura, competencia, política y tecnología. Las distintas fuerzas de la competencia tienen repercusiones en estos segmentos y crean amenazas y oportunidades que le llevarán a utilizar todas las competencias que adquiera.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar por qué los factores económicos, demográficos y culturales afectan a las organizaciones.

El entorno incluye los factores externos que por lo general afectan a las organizaciones, sea de forma directa o indirecta. Abarca el sistema económico y las condiciones económicas corrientes, el sistema político, los recursos naturales y la composición demográfica de la población en la que operan las organizaciones. Las fuerzas culturales, que operan sobre todo por medio de los sistemas de valores, dan forma a los puntos de vista y a los procesos de toma de decisiones de administradores y empleados por igual. El marco de los valores para el trabajo de Hofstede tiene cinco dimensiones: distancia del poder, evasión de la incertidumbre, individualismo, orientación de los roles de género y orientación de largo plazo.

2. Enumerar las cinco fuerzas de la competencia que operan en una industria.

Los administradores deben evaluar y responder a las cinco fuerzas de la competencia que operan en el entorno: competidores, nuevos entrantes, bienes y servicios sustitutos, clientes y proveedores. Utilizamos estas cinco fuerzas de la competencia para analizar el mercado de los videojuegos donde existe una fuerte competencia.

3. Describir las estratégicas políticas y jurídicas que los administradores emplean para tratar con los cambios que presenta el entorno.

Las cuestiones político-jurídicas que antes ocupaban el último lugar, ahora influyen a menudo en la forma de operar de las organizaciones. Cinco estrategias políticas que los administradores utilizan para tratar con las fuerzas político-jurídicas del entorno son la negociación, el cabildeo, las alianzas, la representación y la socialización.

4. Explicar por qué la tecnología modifica la estructura de las industrias.

Las fuerzas tecnológicas del entorno están transformando con rapidez el conocimiento específico, herramientas y técnicas que se utilizan para transformar los materiales, la información y otros insumos en bienes o servicios particulares. Vimos cómo estos cambios tecnológicos afectan cuatro campos de una organización: el centro de trabajo, la estrategia, la manufactura y la distribución.

Conceptos y términos clave

Administración del conocimiento
Alianza
Cabildeo
Colectivismo
Demografía
Diferenciación de productos
Distancia del poder
Economía
Economías de escala
Empresa conjunta
Entorno de la competencia
Entorno general
Evasión de la incertidumbre
Feng-shui
Individualismo
Integración hacia atrás
Negociación
Nuevos entrantes
Offshoring
Orientación de largo plazo
Orientación de roles de género
Outsourcing
Protección del ambiente
Regulación del gobierno
Representación
Requerimientos de capital
Sistema de valores
Socialización

Preguntas para reflexión y análisis

1. ¿Cómo las seis tendencias de la nueva economía afectan sus perspectivas de empleo?
2. Elija una de las siguientes industrias: química, maderera, eléctrica. ¿El cuidado del ambiente es una preocupación para los gerentes de esa industria?
3. ¿Cuáles estrategias políticas que afectan a las organizaciones internacionales está utilizando Greenpeace (www.greenpeace.org)?
4. ¿Qué implicaciones tienen para los administradores de organizaciones como Bank of America y Lowe's Home Improvement los cambios de los patrones demográficos de Estados Unidos?
5. Pinault-Printemps-Redoute (www.ppr.com) es una compañía de ropa de moda con sede en Francia. ¿Cuáles son algunos de los valores que tendría que conocer para poder ser un empleado productivo de esta empresa? ¿Qué competencias gerenciales tendría que desarrollar?
6. Visite el sitio web www.hoovers.com. Haga clic en industria farmacéutica. Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de la industria, describa los temas centrales de la competencia en la misma.
7. ¿Cómo ha utilizado eBay a Internet para transformar al sector minorista o de ventas al menudeo?
8. ¿Qué estrategias políticas han utilizado las empresas azucareras U.S. Sugar, Imperial Sugar o Tate & Lyle para controlar las importaciones que entran a Estados Unidos? ¿Estas estrategias han tenido éxito? Más información acerca de estas empresas en www.hoovers.com.
9. ¿Qué implicaciones tiene para usted el "envejecimiento" de Estados Unidos?
10. ¿Qué pruebas éticas afrontan Google, Microsoft, Yahoo y otras empresas de Internet que tienen actividades en China? Encontrará información al respecto en www.forbes.com/forbes.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | ¿Cuáles son sus valores culturales?[42]

Instrucciones

En el siguiente cuestionario indique la medida en que coincide con cada enunciado. Por ejemplo, si **coincide totalmente** con un enunciado particular debe encerrar en un círculo el número 5, que se encuentra a un lado del mismo.

1 No coincido en absoluto 2 No coincido 3 Ni sí ni no 4 Coincido 5 Coincido totalmente

Preguntas	No coincido en absoluto				Coincido totalmente
1. Es importante especificar con detalle los requisitos e instrucciones de un trabajo, de modo que los empleados siempre sepan lo que se espera que hagan.	1	2	3	4	5
2. Los gerentes esperan que los empleados sigan con precisión las instrucciones y procedimientos.	1	2	3	4	5
3. Las normas y reglamentos son importantes porque informan a los empleados lo que la organización espera de ellos.	1	2	3	4	5
4. Los procedimientos de operación estándar son útiles para los empleados cuando desempeñan su trabajo.	1	2	3	4	5
5. Las instrucciones relativas a las operaciones son importantes para los empleados cuando desempeñan su trabajo.	1	2	3	4	5
6. El bienestar del grupo es más importante que las recompensas individuales.	1	2	3	4	5
7. El éxito del grupo es más importante que el éxito individual.	1	2	3	4	5
8. Es muy importante ser aceptado por los miembros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
9. Los empleados sólo deberían perseguir sus metas después de que han tomado en cuenta el bienestar del grupo.	1	2	3	4	5
10. Los administradores deberían fomentar la lealtad al grupo a pesar de que las metas individuales se vean afectadas.	1	2	3	4	5
11. Es lógico esperar que los individuos renuncien a sus metas en aras del éxito del grupo.	1	2	3	4	5
12. Los administradores deberían tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a los subordinados.	1	2	3	4	5
13. Los administradores deben aplicar con frecuencia su autoridad y poder cuando tratan con los subordinados.	1	2	3	4	5
14. Los administradores rara vez deberían solicitar la opinión de los empleados.	1	2	3	4	5
15. Los administradores deberían evitar el contacto social con los empleados fuera del trabajo.	1	2	3	4	5

	No coincido en absoluto				Coincido totalmente
16. Los empleados no deberían disentir de las decisiones de la gerencia.	1	2	3	4	5
17. Los administradores no deberían delegar tareas importantes a los empleados.	1	2	3	4	5
18. Los administradores deberían ayudar a los empleados cuando tienen problemas familiares.	1	2	3	4	5
19. La gerencia debería encargarse de que los trabajadores estén debidamente vestidos y alimentados.	1	2	3	4	5
20. Los administradores deberían ayudar a los empleados a resolver sus problemas personales.	1	2	3	4	5
21. Los administradores deberían encargarse de que todos los empleados cuenten con servicio médico.	1	2	3	4	5
22. La gerencia debería encargarse de que los hijos de los empleados reciban una educación adecuada.	1	2	3	4	5
23. La gerencia debería proporcionar ayuda jurídica a los empleados que tienen problemas con la ley.	1	2	3	4	5
24. La gerencia debería cuidar a los empleados con el mismo trato que daría a sus hijos.	1	2	3	4	5
25. Las reuniones por lo general transcurren con más efectividad cuando las dirige un hombre.	1	2	3	4	5
26. Es más importante que los hombres tengan una carrera profesional a que la tengan las mujeres.	1	2	3	4	5
27. Los hombres suelen resolver los problemas mediante análisis lógicos y las mujeres los suelen resolver por intuición.	1	2	3	4	5
28. La solución de los problemas de la organización por lo normal requiere del enfoque activo y vigoroso característico de los hombres.	1	2	3	4	5
29. Es preferible que un hombre ocupe un puesto de nivel alto en lugar de una mujer.	1	2	3	4	5

Interpretación

Este cuestionario mide cada una de las cinco dimensiones básicas de la cultura. Su calificación puede ir de 5 a 35 puntos. Los números entre paréntesis a un lado del título del valor corresponden al número de la pregunta. Sume los puntos de estas preguntas para obtener la calificación total de cada valor cultural. Cuanto más alta sea su calificación, tanto más exhibirá usted ese valor cultural.

Valor 1: Evasión de la incertidumbre (1, 2, 3, 4, 5). Su calificación_____. Una calificación alta indica una cultura donde las personas con frecuencia tratan de que el futuro sea previsible y para ello siguen muy de cerca normas y reglamentos. Las organizaciones tratan de evitar la incertidumbre creando reglas y rituales que dan la impresión de estabilidad.

Valor 2: Individualismo/colectivismo (6, 7, 8, 9, 10, 11). Su calificación_____. Una calificación alta indica que existe colectivismo o una cultura en la cual las personas piensan que el éxito del grupo es más importante que el logro individual. La lealtad al grupo ocupa siempre el primer lugar. Los empleados son leales y dependen de su organización en términos emocionales.

Valor 3: Distancia del poder (12, 13, 14, 15, 16, 17). Su calificación_____. Una calificación alta indica una cultura en la cual las personas creen en la distribución asimétrica del poder entre los segmentos de la cultura. Los empleados no se atreven a disentir de sus jefes y éstos rara vez les piden su opinión.

Valor 4: Orientación de largo plazo (18, 19, 20, 21, 22, 23, 24). Su calificación_____. Una calificación alta indica una cultura en la cual las personas valoran la persistencia, la frugalidad y el respeto por las tradiciones. Se espera que los empleados jóvenes acaten los órdenes que les dan sus mayores y que demoren la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales.

Valor 5: Orientación de los roles de género (25, 26, 27, 28, 29). Su calificación_____. Una calificación alta indica masculinidad, o una cultura en la cual las personas valoran la obtención de dinero y otras cosas materiales. Se considera que los gerentes de éxito son agresivos, rudos y competitivos. Los ingresos, el reconocimiento y los avances son importantes. La calidad de vida y la cooperación no tienen demasiado valor.

Preguntas

1. ¿Cuáles son sus valores culturales y cómo influyen en sus comportamientos?
2. Visite a www.chinatoday.com y haga clic en el icono de China News Service. ¿Cómo los artículos que se presentan describen los valores culturales de China?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | La industria de las salas de cine[43]

A partir de la década de los ochenta la asistencia a las salas de cine ha disminuido de forma progresiva, en parte debido al incremento en las ventas de DVD y la popularidad de los videojuegos para el hogar. En 2002, alrededor de 1,630 millones de personas acudieron al cine, pero en 2005 sólo asistieron 1,500 millones.

¿Por qué ha caído la asistencia al cine? La industria afronta una serie de competidores. Cabe decir que toda actividad recreativa es un competidor, inclusive los eventos deportivos colegiales y de liga mayor.

Los desafíos que presentan el alquiler de videos, la televisión por cable y los programas transmitidos por satélite se han ido introduciendo en la industria del entretenimiento por extraños caminos. Eileen Albright, gerente de arrendamiento de la zona occidental de las Salas de Cine Cinemark, dice que es más probable que las personas que alquilan y compran CD, DVD y videos acudan al cine que las personas que no alquilan videos. Los estadounidenses gastan en la compra y alquiler de DVD el doble que para ir al cine.

Alrededor de 80 por ciento de los hogares de Estados Unidos tienen un aparato de DVD, en comparación con el 25 por ciento que tenía uno en 2002. Se ha estimado que en los hogares estadounidenses hay más de 84 millones de DVD y el pronóstico para el número que habrá en China superará la cifra de Estados Unidos. Como la gente se queda más en casa, pasa más tiempo con la familia y cuida su economía, ello lleva a suponer que la popularidad de los aparatos de DVD vaya en aumento. A medida que éstos fueron adquiriendo popularidad, su precio promedio ha disminuido de forma drástica, de unos 500 dólares a menos de 100. Muchos estudios cinematográficos, como Universal Studios Home Entertainment, Paramount Pictures y 20th Centruy Fox están produciendo directo en DVD títulos de sus éxitos más recientes. ¿Por qué? Kevin Saksa de New Line Home Entertainment dice: "Durante el día, la gente simplemente no tiene tiempo para ir a un cine. Nosotros ofrecemos a la gente más títulos y, además, se pueden quedar en casa". Un estudio de Nielsen sobre los hábitos cambiantes de las personas que van al cine, reveló que 41 por ciento de ellas quiere ver los estrenos más recientes en la "pantalla grande", pero 76 por ciento de los asistentes menos frecuentes prefiere esperar a que la película salga en DVD. Analistas de JP Morgan encontraron que la mayoría de los estudios ganaba más dinero si estrenaban de forma simultánea las películas en las salas de cine y en DVD.

La industria del alquiler de videos también es un competidor voraz cuando se habla de las personas que van al cine. Netflix dice que tiene más de 2.6 millones de suscriptores, Blockbuster 500,000 y Wal-Mart más de 100,000. Netflix ofrece a los clientes tantas películas como quieran por una tarifa única. Como no impone fecha de vencimientos ni multas por demora, envía las películas a sus clientes. Gracias a sus 30 centros de distribución puede llegar a 85 por ciento de sus clientes en un día.

El número de hogares que cuenta con home theater ha crecido de forma exponencial. En 2005, estos sistemas fueron el sistema tecnológico más solicitado (42 por ciento de los nuevos dueños de casa) en los nuevos hogares. Dado que las entradas y precios de las concesiones siguen aumentando, cada vez son más las personas que antes iban al cine y que ahora han optado por crear un sistema de home theater, con capacidad para exhibir los DVD más recientes. El año pasado la gente gastó más de 23,000 millones de dólares en televisión de alta definición (HDTV). Con la llegada de la enorme pantalla de HDTV, la línea tecnológica entre ver una película en una sala de cine y en la comodidad del hogar se ha tornado cada vez más difusa. Por ejemplo, un sistema de entretenimiento en casa Bose Lifestyle 48 DVD permite al usuario ajustar la acústica de forma automática en su sala para obtener un desempeño similar al de la sala de cine.

Los suscriptores de televisión por cable también están aumentando con rapidez en Estados Unidos. Entre 2002 y 2006, el número de hogares que recibieron el cable básico pasó de 63 millones a más de 74, y los ingresos sumaron más de 7,000 millones de dólares. En Estados Unidos hay más de 9,000 sistemas de cable (por ejemplo, DirecTV, Comcast, SBC) que reúnen a más de 400 estaciones de televisión. Algunos de estos sistemas se dirigen a un público meta. Por ejemplo, los suscriptores de NTN Buzztime son sobre todo barras deportivas. Los sistemas de cable también han creado nuevas opciones para los consumidores por medio de la convergencia de las tecnologías telefónica y de cómputo.

Investigaciones de mercados revelan que los cuatro factores básicos que determinan que los consumidores acudan al cine son: 1) la película misma, 2) ubicación de la sala de cine, 3) horario de la película y 4) calidad general de la sala. El tamaño de la pantalla es importante para los cinéfilos, pero las características tecnológicas, como el sonido digital, y la calidad del servicio tienen repercusiones menos importantes en la asistencia que los primeros tres factores. La reducción del precio de las entradas no aumenta demasiado la asistencia.

Como la elección de la película es la determinante más importante de la asistencia, las empresas cinematográficas concesionan con sumo cuidado las películas. Las películas orientadas a la familia han provocado que mucha gente vuelva a acudir a las salas de cine debido a la popularidad de la animación por computadora y a un público más conservador a partir del 11 de septiembre de 2001. Las negociaciones para concesionar una película contienen previsiones que establecen la cuota que la casa cinematográfica debe pagar al estudio. Algunos de los factores que determinan el monto de tales cuotas incluyen la intensidad de la competencia entre las salas de cine que están en la misma zona y el potencial de taquilla percibido de una película. Las producciones bien promocionadas con grandes estrellas, a menudo imponen cuotas de renta más altas. En el caso de una película de estreno, el porcentaje puede ser de entre 60 y 70 por ciento del dinero que ingresa a la taquilla la primera semana y este porcentaje disminuye de forma gradual hasta 30 por ciento, después de entre cuatro y siete semanas. Los compradores experimentados no siempre pueden prever cuáles películas atraerán más a los cinéfilos. El momento en que se estrena la película, en relación con otras, también influye en la asistencia. Por ejemplo, cuando la exitosa *Star War Episodio II*, *La Venganza de los Sith* fue estrenada a mediados de mayo de 2005, ello coincidió con el fin de las clases en muchas escuelas primarias y secundarias de Estados Unidos y la película obtuvo ganancias brutas por encima de los 380 millones de dólares. Por otra parte, la asistencia a películas como *Brokeback Mountain* fue aumentando con el tiempo, como consecuencia de entusiastas recomendaciones de "boca en boca" y de las nominaciones para los premios de la Academia. Los cines multiplex ofrecen una amplia variedad de películas y así disminuyen la presión de elegir a las "ganadoras" cuando se alquilan.

Las salas de cine obtienen la mayor parte de sus ingresos de las entradas a la sala (67 por ciento) y las ventas concesionadas (26 por ciento). En el caso de las grandes casas cinematográficas, el precio promedio de la entrada es de 6.40 dólares. Los precios de las entradas dependen de la ubicación, de que la película sea un estreno o no, de la edad del cliente y de que éste tenga pase de descuento o no. Es difícil prever el número de entradas que se venderán. Por lo mismo, las salas multiplex incrementan la flexibilidad que tienen los dueños de los cines para equilibrar su capacidad de pantallas y la demanda de los cinéfilos. En los Carmike Cinemas, una bolsa grande de palomitas de maíz cuesta 5 dólares, y la utilidad bruta es de 4.71, y una bolsa pequeña cuesta 3.25 dólares, y la utilidad bruta es 3.11. Una bebida gaseosa grande cuesta 3.35 dólares y la utilidad es de 1.88. En Estados Unidos, el margen bruto de las palomitas de maíz es 95 por ciento y de los caramelos y las bebidas gaseosas 90 por ciento. Los costos de las concesiones son del orden de 25 centavos por patrón. El resto de los ingresos provienen de los juegos electrónicos ubicados a la entrada de los cines, de las ventas de DVD (alrededor de 10 por ciento) y de la publicidad en pantalla. En fecha reciente, a efecto de incrementar las ventas de concesiones, AMC

Theaters se asoció con Frito-Lay, para crear MovieNachos, además Burger King y Ben & Jerry también tienen establecimientos en las salas más grandes de AMC.

Estados Unidos y Canadá tienen más de 5,800 salas de cine, pero la mayoría de los operadores de cine tiene menos de 10 pantallas. Las empresas grandes controlan más de 50 por ciento del total de las mismas. En los pasados 10 años, las fusiones y adquisiciones han sido la tendencia dominante en la industria. Algunos nuevos cines multiplex tienen 24 pantallas. A medida que incrementa el número de éstas por plaza disminuye la asistencia promedio a cada una de ellas. Algunos de los grandes operadores de salas de cine son Regal Cinemas (www.regalcinemas.com), que tiene 6,273 pantallas en sus cines, Carmike Cinemas (www.carmike.com), con 2,469 en comunidades pequeñas y medianas que tienen menos de 100,000 habitantes, AMC entertainment (www.amctheatres.com), que opera más de 5,672 pantallas en salas multiplex, y Cinemark (www.cinemark.com), que tiene 3,353 salas.

Preguntas

1. Describa las cinco fuerzas de la competencia que operan en esta industria.
2. ¿Considera recomendable ingresar a esta industria? Justifique su respuesta.
3. ¿Cómo la demografía ha afectado a esta industria?

capítulo 5



© David Bartruff/Stock Connection/Jupiter Images

Administración global

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Mencionar las tendencias que afectan a las organizaciones en una economía global.
2. Describir cómo la cultura de un país afecta las prácticas de negocios de una organización.
3. Explicar por qué las fuerzas político-jurídicas repercuten en los negocios globales.
4. Exponer cómo tres acuerdos comerciales internacionales afectan la competencia y la cooperación globales.
5. Describir seis estrategias que utilizan las organizaciones para crecer en el ámbito global.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

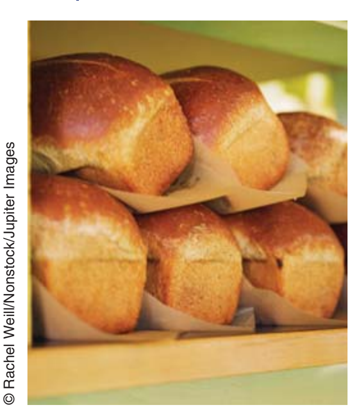
Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración

Grupo Bimbo


© Rachel Weill/Nonstock/Jupiter Images

Grupo Bimbo (GB) fue constituido en la Ciudad de México, en 1945 y comenzó como un pequeño negocio que elaboraba y entregaba pan. Hoy día, el grupo es una de las compañías panificadoras más grandes del mundo y líder de los productores de pan de México y América Latina, con más de 80,500 empleados. Grupo Bimbo se ha expandido a Estados Unidos y a 15 países de América Latina y Europa y fabrica cerca de 5,000 productos. Algunas de sus más de 100 marcas son Oroweat, Bimbo, Marinela, Tía Rosa y Mrs. Baird's. Las 73 plantas del grupo en el mundo y su flotilla de 26,000 camiones transportan los productos a las miles de tiendas de abarrotes que cubre la empresa.

Hoy el control de calidad es un aspecto en verdad importante dentro de la producción de alimentos. Esto se aplica en especial a México y América Latina, donde muchos consumidores piensan que sus productos son de calidad inferior a los producidos en Estados Unidos. A la fecha, más de 200 procesos de Grupo Bimbo cuentan con la certificación ISO (International Organization Standardization, la cual establece las normas mundiales para diversas manufacturas) y sus plantas poseen la certificación ISO 9002, la cual sirve para garantizar el control de la calidad. Se trata de la primera compañía panificadora de América Latina en recibir tales certificaciones. La empresa ha invertido recursos para obtener la certificación porque desea mostrar su compromiso de fabricar productos sanos y de calidad internacional. Grupo Bimbo considera que la calidad de la producción y el reconocimiento internacional son vehículos para reforzar su valor y posición competitiva.

El grupo procura competir fabricando pan y otros productos a un costo más bajo y tratando de llegar a los clientes con más eficiencia que sus competidores. Las enormes cantidades de productos de harina que elabora la panificadora le permiten fabricar cada unidad a costo más bajo que sus competidores. Su inmensa red de distribución permite que la empresa goce de una ventaja competitiva adicional, ya que favorece que sus productos lleguen a más tiendas de abarrotes y con más rapidez y, por lo mismo, se conservan más frescos.

Grupo Bimbo se ha expandido a Estados Unidos por medio de adquisiciones y la introducción de sus marcas para captar a la creciente población de hispanos que hay en ese país, la cual le ha abierto la puerta. Numerosas empresas estadounidenses han aprovechado la desaparición de las barreras comerciales y se han expandido al mercado mexicano. Grupo Bimbo es una empresa con sede en México e ingresó a los mercados estadounidenses que tienen grandes poblaciones de hispanos, como Texas y California. Pocas empresas mexicanas han intentado expandirse a Estados Unidos porque carecen de los

Contenido del aprendizaje

recursos necesarios para entrar al mercado de ese país, donde existe una fuerte competencia.

Bimbo Bakeries USA, empresa constituida para controlar el negocio de Mrs. Baird's que el grupo adquirió en 1998, ahora es líder en Texas y en el sudoeste de Estados Unidos, con ventas que superan los 1,200 millones de dólares. En la actualidad, Grupo Bimbo opera 14 panificadoras y distribuye sus productos por 3,000 rutas a lo largo y ancho de Estados Unidos. La expansión a los mercados estadounidenses ha redefinido la estrategia corporativa del grupo, porque la empresa ahora se concentra en ventas más allá de sus mercados tradicionales. Los cuantiosos recursos comprometidos, en comparación con las inversiones y adquisiciones en Estados Unidos, son ejemplo de esta nueva estrategia de crecimiento en el ámbito internacional. El grupo también ha capitalizado la expansión de las empresas estadounidenses que han entrado a México. La capacidad de distribución de Grupo Bimbo ha atraído a una serie de empresas estadounidenses, porque permite que sus productos lleguen a una amplia base de consumidores. Un salto importante en la capacidad de la empresa para competir dentro de un ámbito internacional ocurrió cuando ganó un contrato de exclusividad de suministro del pan para las hamburguesas de los restaurantes McDonald's en México.[1]

Más información acerca de esta organización en www.grupobimbo.com.mx.



Mencionar las tendencias que afectan a las organizaciones en una economía global.

La economía global

La sección anterior sobre Grupo Bimbo ilustra las repercusiones de distintas fuerzas globales que están afrontando cada vez más empresas: presiones de precios, necesidad de reducir costos, expansión global y efecto que los cambios en el ámbito financiero producen en la rentabilidad.

Una de las consecuencias imprevistas de la administración global es que lleva a las distintas sociedades y culturas a tener un contacto mucho más directo entre sí. Por ejemplo, Dell recurre a múltiples proveedores para obtener una gran parte de los 30 componentes básicos que utiliza en sus computadoras notebook. Por lo mismo, si un proveedor experimenta una falla o no puede surtir la cantidad que demanda Dell, ésta puede continuar con su producción. Por ejemplo, si usted es dueño de una Inspiron 600m, su microprocesador Intel procede de una fábrica de Intel que puede estar ubicada en Filipinas, Costa Rica, Malasia o China. La memoria procede de Samsung, una empresa coreana; el ventilador de CCI, una empresa taiwanesa; el teclado de Alps, ubicada en Tianjin, China; el disco duro proviene de Seagate, una empresa estadounidense que opera desde Singapur, etcétera.[2] Dell, Wal-Mart y Philips, entre otras empresas, aprovechan las oportunidades que en ocasiones ofrece la globalización. Sus organizaciones están diseñadas de manera que les permite aprovechar estas oportunidades. Otras empresas, como GM y Ford, sienten que la globalización representa una amenaza.

La tabla 5.1 señala algunas de las tendencias más importantes de la economía global. En una economía global, los productos pueden ser enviados a cualquier parte del mundo en cuestión de días, la comunicación es inmediata y los tipos de cambio de las divisas afectan en gran medida la situación financiera de una organización. Por ejemplo, las tiendas Wal-Mart que no

Tabla 5.1 **Tendencias de la economía global**

Tipos de cambio de las divisas
Importancia de las exportaciones e importaciones
Naturaleza expansiva del comercio
Comunicación mundial
Organizaciones sin fronteras
Reserva mundial de trabajadores

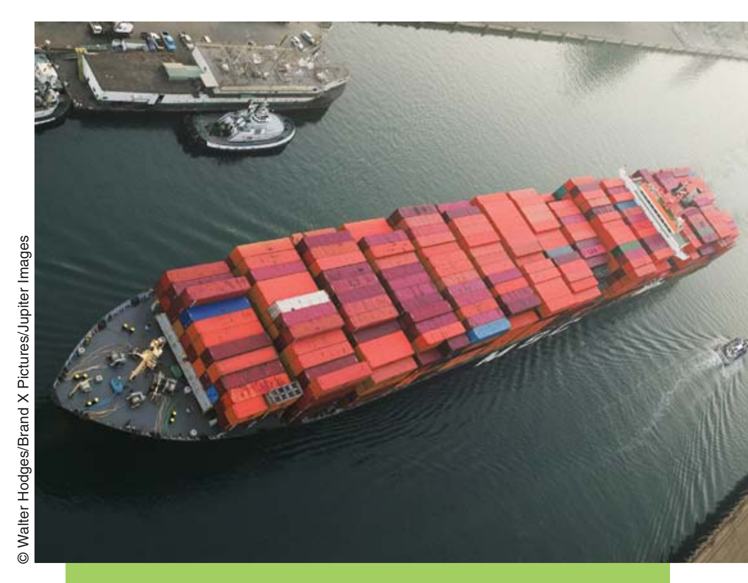
están ubicadas en Estados Unidos generan más de 20 por ciento de los ingresos de la empresa. Por tanto, todo lo que ocurre en los mercados financieros de Asia, Europa, América Latina y África es de vital interés para la empresa. Se ha especulado que la caída del euro frente al dólar fue la responsable de que Xerox, P&G, McDonald's y Office Depot, entre otras, registraran utilidades más bajas.

Comercio

Las exportaciones e importaciones de bienes y servicios representaron alrededor de 33 por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos, en comparación con 21 por ciento correspondiente a 1992. Piense en estas estadísticas del comercio global para 2006:

- Estados Unidos genera alrededor de 16 por ciento de los bienes que se importan en el mundo y capta 17 por ciento de los que se exportan. En años recientes, la Unión Europea (UE) ha exportado más que Estados Unidos.
- La Unión Europea tenía más inversión directa en Estados Unidos que éste en aquella.
- Estados Unidos exportó a China bienes por un monto aproximado de 4,200 millones de dólares e importó bienes por 13,800 millones de dólares.[3]

En la actualidad, el comercio tiene tanta importancia para la economía estadounidense que uno de cada seis empleos depende de él. No obstante, una encuesta de opinión efectuada en fecha reciente reveló que muchas personas que viven en Estados Unidos consideran que la expansión del comercio ha llevado a la pérdida de empleos en el país. Se pidió a estas personas que señalaran cuál consideraban que fuera la mayor amenaza para el empleo en Estados Unidos y casi todas ellas indicaron que la mano de obra extranjera barata. Además, esta actitud refleja por qué los medios a menudo hablan del comercio como si se tratara de una guerra entre países, donde ganan aquellos que exportan más de lo que importan y pierden aquellos que importan más y exportan menos. No obstante, las importaciones han crecido a un ritmo más veloz que las exportaciones, en parte porque la economía estadounidense se ha expandido y ello ha permitido que sus consumidores tengan más dinero para gastar.



El tráfico de contenedores que pasaron por los puertos globales aumentó 52 por ciento entre 2000 y 2005. (Revista Containerisation International.)

Es interesante señalar que el comercio está ocurriendo entre partes distintas de una misma empresa o por medio de alianzas (empresas conjuntas conocidas como joint ventures). Ahora es casi inútil preguntar si un producto (computadora, automóvil o camisa) es "Hecho en Estados Unidos" o "Hecho en Canadá" como bien demuestra el caso antes mencionado de Dell Computer y sus múltiples proveedores. El Grupo Tengelmann de Alemania posee 57 por ciento de A&P, el cual opera 407 tiendas de abarrotes en el centro y el este de Estados Unidos. Bayer AG de Alemania, posee el 100 por ciento de Bayer, Inc., la importante empresa farmacéutica. Una empresa suiza posee el 100 por ciento de Brach Candy y otra de nombre Nestlé, S.A., también Suiza, posee 75 por ciento de Alcon Laboratories. Si bien numerosos ejecutivos suelen pensar en términos de que administrarán una empresa estadounidense en el exterior, tal vez hayan sido contratados como gerentes locales por una organización no estadounidense para que dirijan una filial que sí lo es. La producción de componentes de juguetes, aspiradoras, computadoras personales y muchos productos más está cada vez más repartida por todo el mundo.[4]

Tecnología de la información

Otra fuerza impulsora ha sido la revolución informática, la cual ahora permite una comunicación instantánea a lugares de todo el mundo. La globalización de las empresas ha aplicado un premio a la información. Muchas organizaciones, en especial de Estados Unidos, son punta de lanza del auge de Internet y están creando redes de fibra óptica y ofreciendo infinidad de nuevos productos y servicios en la World Wide Web. Sun Microsystems ofrece soporte técnico las

24 horas en todo el mundo, con un solo número telefónico y utilizando equipos de empleados ubicados en California, Londres y Sidney. Estos equipos coordinan sus actividades de forma electrónica mediante un sofisticado sistema de información. Se espera que el número de satélites de comunicación y de computadoras se duplique en los próximos 15 años. El número de redes de comunicación inalámbrica se incrementará a varios miles de millones a medida que las personas que viven en China, India y otros países en vías de desarrollo expandan sus redes de comunicación. En la actualidad se estima que hay más de 1,100 millones de usuarios de Internet, o 16 por ciento de la población mundial. El uso de Internet se está incrementando a un ritmo cercano a 182 por ciento al año.[5] Estas cifras son arrolladoras si se considera que la mitad de los 6,400 millones de habitantes del mundo jamás ha utilizado un teléfono.

Administración al instante

"Ahora, gracias a las computadoras, el e-mail, las teleconferencias y el software dinámico, la posibilidad de que más gente colabore y compita en tiempo real con más personas que desempeñan distintos tipos de trabajo, en diferentes rincones del planeta y en un plano más equitativo, es mucho mayor que en ningún otro momento de la historia del mundo."

Thomas L. Friedman, autor de *The World Is Flat*

Transparencia

En la actualidad existe un enorme afán por más apertura, en términos económicos y políticos. El colapso del comunismo en 1989 creó un nuevo grupo de países en el centro y oriente de Europa que están creciendo con enorme rapidez. En los mercados de muchos de estos países (por ejemplo, Eslovaquia, Croacia y Kazaquistán), poco a poco se han ido desarrollando instituciones (como bancos y mercados de valores) que cuentan con un gobierno corporativo efectivo. La ausencia de marcos legales sólidos ha permitido que se incremente la corrupción y los sobornos. La falta de derechos patrimoniales bien definidos que establezcan la propiedad y las transferencias también ha generado problemas. No obstante, en términos generales, estas economías emergentes han ido adoptando políticas de mercado de forma notoria y rápida.

Políticas públicas

La privatización permite a las organizaciones adaptar sus estrategias de modo que satisfaga las demandas del mercado, así como depositar en los altos directivos el peso de la administración eficiente y eficaz de sus organizaciones. También conduce a un número creciente de empresas conjuntas o joint ventures con empresas extranjeras y, por lo general, a la adopción de prácticas de administración más modernas. Cuando GE formó una empresa conjunta con un fabricante de bombillas de Hungría, se convocó a sus directivos que tenían experiencia global para que ayudaran a la empresa húngara a mejorar su producción, de manera que alcanzara estándares de clase mundial.

A medida que las políticas nacionales o domésticas se han orientado más hacia el mercado, los gobiernos han ido abriendo sus países al comercio multinacional y afiliándose a asociaciones comerciales regionales. En consecuencia, ahora están surgiendo nuevas asociaciones estratégicas entre organizaciones nacionales y extranjeras. Los gobiernos de muchos lugares del mundo están siguiendo políticas económicas de mercado. Las empresas multinacionales están acelerando el intercambio de innovaciones a través de las fronteras abiertas. Los inversionistas globales están presionando a las empresas para que abran sus libros. Las personas también están exigiendo más derechos políticos y económicos.

Mercados de trabajo

Los recursos y trabajadores que hay en diferentes lugares del mundo son uno de los factores que ha dado un aliento más importante al crecimiento de la economía global.[6] Numerosos fabricantes de textiles, productos para el hogar y juguetes han establecido operaciones en el exterior para aprovechar la mano de obra de bajo costo. Las compañías jugueteras, como Mattel y Hasbro, tienen importantes operaciones de producción en China, donde el trabajador promedio gana 78 dólares al mes. El bajo costo del trabajo permite que estas empresas ofrezcan juguetes de gran calidad a bajo costo. La presencia de las mismas también ha contribuido a estimular el desarrollo de las economías locales.

Numerosas empresas estadounidenses están ubicando algunas de sus operaciones en zonas que cuentan con fuentes abundantes de personal técnico muy capacitado, como India. Bangalore, en India, se ha convertido en el centro mundial de operaciones de los llamados call centers o centros de atención telefónica, donde más de 245,000 indios contestan llamadas telefónicas de todo el mundo o marcan números de teléfono para ofrecer a las personas tarjetas de crédito o teléfonos celulares a precio de promoción. Noventa por ciento de los call centers son propiedad de inversionistas estadounidenses.

P.V. Kannan, presidente de 24/7, dice que la mayor parte de sus empleados recién contratados comienzan ganando 200 dólares al mes, pero llegan a ganar 350 dólares a partir de que han laborado seis meses. Él les proporciona transporte, comida y cena, así como seguro de vida y de gastos médicos. Además, todos los empleados tienen derecho a bonos por desempeño, que fluctúan entre 10 y 20 por ciento de su sueldo base. Además, Kannan patrocina un programa de maestría en negocios los fines de semana para las personas que tienen un desempeño destacado. Al ser contratadas, las personas deben asistir a un programa de capacitación, el cual les enseña a manejar los procedimientos específicos de la empresa de la que estarán tomando las llamadas, como Delta Airlines, así como "clases para atenuar el acento". Un profesor de idiomas les enseña a los empleados a disfrazar su acento indio cuando hablan inglés de Estados Unidos o de Inglaterra, dependiendo del lugar donde se ubique la empresa cliente.[7]

En este capítulo se explicarán estas fuerzas y otras que están impulsando y frenando la economía mundial. Aun cuando cualquier clase de organización puede actuar en el ámbito global, la mayor parte de las mismas son empresas que trabajan con fines de lucro. Por tanto, el material que contiene este capítulo se referirá sobre todo a ellas.

Fuerzas culturales

2. *Describir cómo la cultura de un país afecta las prácticas de negocios de una organización.*

Cada país tiene su cultura, normas y tabúes. Las fuerzas culturales que se analizaron en el capítulo 4 son el fundamento del comportamiento cotidiano de las personas. La comprensión de las tradiciones, preferencias y comportamientos culturales ayuda a los administradores a evitar embarazosos errores y a aprovechar las oportunidades que ofrecen diversas culturas. Hemos elegido cinco aspectos de la cultura que tienen implicaciones directas para la administración internacional: visión del cambio social, orientación del tiempo, idioma, sistema de valores y distancia cultural. La figura 5.1 presenta estas cinco fuerzas.

Figura 5.1 Cinco aspectos de la cultura



Visión del cambio social

Las distintas visiones respecto a la necesidad del cambio social y su velocidad tienen grandes repercusiones en los planes de la organización para sus operaciones internacionales.[8] Las personas que pertenecen a algunas culturas no occidentales, como las de India, Arabia Saudita y China, consideran que el cambio es una progresión natural y lenta; piensan que el cambio forma parte de la evolución de los seres humanos y del universo y, por lo general, asumen una actitud pasiva (o incluso reactiva) ante él. Por otra parte, las personas que pertenecen a culturas occidentales suelen concebir el cambio de otra manera; piensan que es posible dar forma al cambio y controlarlo para poder alcanzar sus metas y cumplir sus aspiraciones y, por lo

normal, asumen una actitud activa ante él. Por tanto, los gerentes occidentales enviados a países que no lo son suelen tener dificultades cuando tratan de introducir innovaciones con excesiva rapidez. En las culturas que tienen una visión pasiva/reactiva del cambio, las formas nuevas de hacer las cosas, a menudo deben ir de la mano con una minuciosa atención al efecto que tendrán en las relaciones interpersonales. Es más, es probable que las personas de países como India, Italia y Turquía, que se caracterizan por una alta evasión de la incertidumbre, también se resistan al cambio social o reaccionen con cautela ante él. Los administradores estadounidenses inmersos en estas culturas deben ser conscientes de este punto de vista, hacer los planes correspondientes y, por consiguiente, administrar el cambio.

Orientación del tiempo

En Estados Unidos y Canadá muchas personas piensan que el tiempo es un bien muy escaso. Con frecuencia dicen que "el tiempo es dinero" o que "hay muy poco tiempo". Varios libros conocidos sobre administración del tiempo muestran una preocupación casi enfermiza por establecer la forma en que los administradores deberían planear sus jornadas. La necesidad de fijar estrictos límites de tiempo para el desempeño de las tareas, y de ceñirse a esas fechas, es un postulado básico de este estilo de administración.

No obstante, en algunas culturas se piensa que el tiempo es más bien un recurso ilimitado e infinito.[9] Por ejemplo, los indios piensan que el tiempo no empieza con el nacimiento ni termina con la muerte. Su creencia en la reencarnación coloca a la vida en una dimensión atemporal y eterna. Dadas estas actitudes, los empleados, clientes y proveedores de algunas culturas son bastante informales cuando se trata de respetar citas y cumplir fechas límite y esta indiferencia puede ser muy molesta para los administradores canadienses o estadounidenses que deben trabajar con ellos.

Por lo general, la palabra "mañana" resume muy bien la actitud de los mexicanos hacia el tiempo y significa decir que "no será hoy" pero tampoco necesariamente mañana. En México, un administrador podría decir: "Sí, su pedido estará listo el martes". Cuando uno se presenta a recogerlo, descubre que no fue así. Nadie se altera ni se avergüenza, tan sólo dice con cortesía que falta terminar el papeleo u ofrece alguna otra explicación. Se considera que las citas son deseables, pero la hora no es una promesa vinculante. No obstante, la actitud de los empresarios y profesionales mexicanos hacia el tiempo está cambiando. A medida que los estilos de vida se tornen más complejos y generalizados habrá más personas en México que presten atención a la puntualidad y a respetar las horas establecidas para sus compromisos. No obstante, en muchas oficinas públicas encontramos poca consideración por el tiempo, pues en ellas casi todos los procedimientos requieren el llenado de largos formatos, el registro de extensos escritos y la interminable espera en enormes filas.

Idioma

El idioma sirve para unir culturas, pero también para separarlas.[10] El dominio de otro idioma proporciona al administrador una ventaja competitiva para comprender a las personas de otra cultura y lograr su aceptación. No obstante, la capacidad para hablar correctamente un idioma no basta. El administrador también debe poder reconocer e interpretar los detalles de frases, refranes y gestos no verbales. Por ejemplo, muchos gerentes estadounidenses comunican un ambiente relajado "subiendo los pies a una mesa". El administrador que tiene los pies sobre un escritorio está diciendo: "Estoy relajado y tú también puedes estarlo". No obstante, hay personas de otras culturas que consideran que esto es una grosería o hasta un insulto. Casi todos los administradores alemanes considerarían que subir los pies al escritorio es poco civilizado y la mayoría de los árabes pensaría que mostrar la suela de los zapatos es un insulto intolerable.

El hacer negocios en Japón puede llevar a muchas confusiones. En las comunicaciones cara a cara los administradores japoneses rara vez dicen que no. Por tanto, los estadounidenses tienden a impacientarse cuando, antes de hablar de negocios, tienen que dedicar tiempo a una conversación cortés sobre el clima, los combates de sumo y temas similares. Cuando los administradores japoneses y estadounidenses intercambian tarjetas de presentación, los estadouni-

denses suelen echar un vistazo a las tarjetas de los japoneses y a continuación las guardan en un bolsillo para más adelante referirse a ellas. Los administradores japoneses estudian con detenimiento la tarjeta durante el saludo, observan con atención el nombre de la empresa y el rango de la persona que se la ha entregado. Ellos, como señal de respeto, acostumbran entregar su tarjeta primero a la persona de mayor importancia.

En México, los administradores por lo general proporcionan a sus empleados tan sólo retroalimentación positiva y se limitan a expresar aquellas opiniones que coinciden con las de sus jefes. Los ejecutivos mexicanos, en esencia, "están orientados a las personas" y, por tanto, consideran que es una falta de respeto que un subordinado les contradiga. Éstos juzgan a los superiores con base en sus cualidades personales. Para que un empleado mexicano le brinde todo su apoyo al jefe, primero debe pensar que él es "buena gente".[11]

© Ng Han Guan/AP Photos

Un trabajador chino limpia la puerta de cristal de un restaurante KFC en Beijing. El apetito de China por la colonel's chicken es fuerte, con 1,200 establecimientos, utilidades muy altas y un menú que incluye disparos de bambú y raíces de loto.

Muchas empresas globales han tenido dificultad para superar la barrera del idioma y los resultados han ido desde una situación un tanto embarazosa hasta un total fracaso. Cuando algunos nombres de marca y frases publicitarias se traducen a otro idioma, tal vez parezcan inofensivas, pero pueden adquirir un significado oculto o insospechado. Como ilustra el siguiente recuadro de Dilema ético, lo anterior plantea un verdadero reto para los administradores globales. Usted, como gerente global, ¿cómo podría evitar estos errores de traducción?[12]

Dilema ético

Cuidado con lo que dice

Cuando en la década de los veinte comenzó a comercializarse Coca-Cola en China, se creó un grupo de caracteres chinos que a la hora de pronunciarse sonaban como Coca. Por desgracia, la traducción real de los caracteres significaba "muerde al sapo de cera". Ahora la traducción de los caracteres que aparecen en las botellas chinas de Coca significa "felicidad en la boca". Coca-Cola cometió un error similar en Japón. La traducción al japonés de la frase de su anuncio "Coca-Cola, la chispa de la vida", dio por resultado el significado de "Coca-Cola resucita a sus ancestros".

Varios fabricantes de automóviles han caído en anuncios embarazosos. La traducción al español del Nova de Chevy se podía entender como *no va,* o no camina. Cuando Ford introdujo su camión Fiera descubrió que, en español, la palabra se puede interpretar como mujer "horrorosa". Rolls-Royce evitó el nombre Silver Mist en los mercados germanos porque, en alemán, *mist* significa *estiércol.*

Los viajeros a menudo se encuentran con algunos consejos bien intencionados de las empresas de servicios, pero que adquieren significados muy alejados de su intención. La traducción del menú de un restaurante suizo significaba "Nuestros vinos no tienen esperanza alguna". La de los letreros de un hospital japonés significaba: "Le invitamos a que se aproveche de nuestra recamarera". En una lavandería de Roma había un letrero que, al traducirse, decía: "Señoras, dejen su ropa aquí y pasen la tarde divirtiéndose". La traducción literal al español del lema de la cerveza Coors, "get loose with Coors", sería "suéltate con Coors". La marca de YUM! que más se vende en China es KFC y la traducción literal de su lema "para chuparse los dedos" significaba "cómete los dedos". La frase clásica de Frank Purdue "it takes a tough man to make a tender chicken" se puede traducir al español como "se requiere de un hombre rudo para despertar el afecto de un pollo". Por último, en Suecia, Kellogg tuvo que cambiar el nombre de su cereal Bran Buds, porque la traducción literal sería "agricultor quemado".

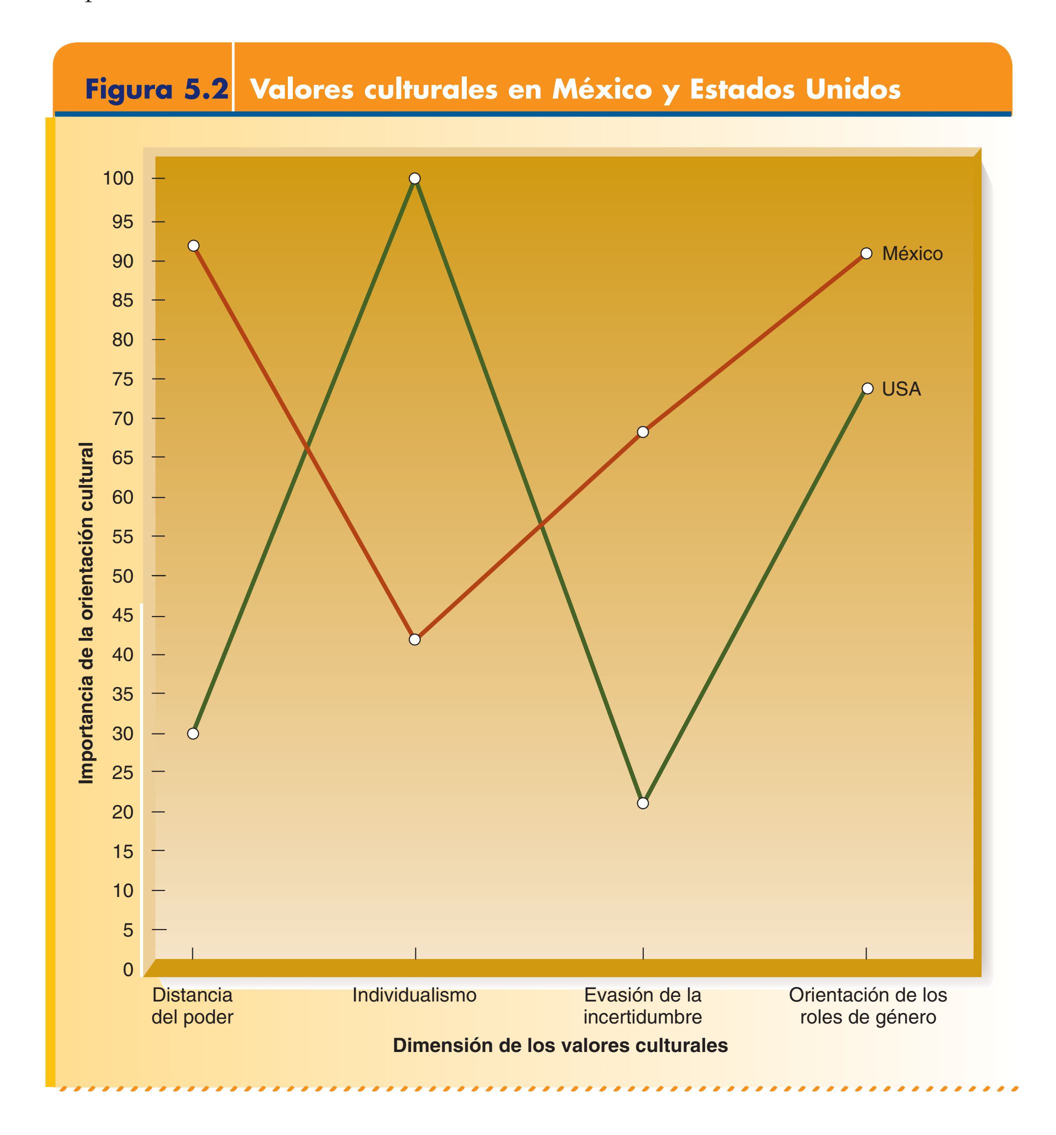
Sistemas de valores

En el capítulo 4 se mencionó la importancia de los sistemas de valores y describimos cinco dimensiones de éstos: distancia del poder, evasión de la incertidumbre, individualismo, orientación de los roles de género y orientación a largo plazo. Sobra decir que las diferencias de los valores culturales afectan la forma en que los administradores y profesionales funcionan en los negocios internacionales.

Quienquiera que haya administrado a empleados de otros países sabe que para ser un gerente efectivo es necesario comprender las costumbres sociales del país. Por ejemplo, en China, los relojes, las sandalias de esparto y los colores blanco, azul y negro están vinculados a la muerte. En Brasil, uno no se debe vestir de amarillo y verde, porque son los colores de su bandera. En Suecia, Helene Curtis cambió el nombre de su champú que se puede usar todas las noches porque, por lo general, los suecos se lavan el cabello por la mañana.

La figura 5.2 califica los diferentes niveles de importancia que tienen los valores culturales para los administradores mexicanos y estadounidenses.[13] ¿Qué significado tienen esos valores para usted?

Figura 5.2 Valores culturales en México y Estados Unidos



Los estadounidenses prefieren tener poca distancia del poder, mientras que los mexicanos no se sienten mal ante las grandes distancias del poder. En esencia, esto implica que los estadounidenses piensan que las desigualdades deben ser mínimas, que las jerarquías organizacionales son establecidas por comodidad y que los jefes deben ser accesibles. Los administradores de nivel medio y de primera línea por lo general contestan sus teléfonos y envían por sí mismos sus mensajes de correo electrónico. No obstante, los mexicanos ven sus relaciones con sus

administradores de otra manera. La cultura mexicana acepta que existan grandes distancias del poder entre las personas y se piensa que, dentro de un orden de desigualdad, cada quien tiene un lugar. Los administradores ven a los subordinados como personas que pertenecen a otra clase y viceversa. Los subordinados piensan que sus administradores están ahí para darles instrucciones y autorizar decisiones, y consideran que no deben tener acceso a ellos. Los superiores gozan del derecho a disfrutar de ciertos privilegios (por ejemplo, espacio reservado en el estacionamiento, oficinas grandes, la posibilidad de tomarse mucho tiempo para comer, etcétera). Por ejemplo, en México se considera que los títulos son muy importantes. Cuando los mexicanos contestan el teléfono, por lo normal se identifican mencionando su título, además de que el mismo aparece en tarjetas de presentación y en otras partes.

Si un administrador estadounidense descentralizara la toma de decisiones dejándola en manos de sus subordinados mexicanos, ello no sería congruente con sus valores, porque los administradores toman las decisiones en lugar de delegarlas. El resultado insólito sería que los empleados mexicanos no se sentirían bien si un administrador tratara de delegar decisiones y compartir información, porque se trata de derechos exclusivos de los administradores. La implicación para los administradores estadounidenses es que deben emplear un estilo de liderazgo más directivo, porque eso es lo que se espera de ellos. Se espera que un liderazgo fuerte en la cima marque el cambio. Es más, las personas que detentan el poder deben parecer tan poderosas como sea posible. La tabla 5.2 resume las implicaciones gerenciales de las diferencias en la distancia del poder que existen entre México y Estados Unidos.

Tabla 5.2 **Implicaciones gerenciales de las diferencias en la distancia del poder**

TEMA	ESTADOS UNIDOS	MÉXICO
Necesidades de dependencia de los subordinados	Dependencia moderada del supervisor	Fuerte dependencia del supervisor
Consultas	Se espera ser consultado	Se espera poca consulta
Superior ideal	Liderazgo democrático	Un autócrata benevolente o una figura paternalista
Normas y reglamentos	Se aplican a todos	Los supervisores están por encima de las normas y reglamentos y obtienen provecho de sus privilegios
Símbolos de estatus	Son aceptados como símbolo de autoridad, pero no son necesarios	Son evidencia muy importante de la autoridad de los superiores

Los estadounidenses y los mexicanos también son diferentes por cuanto se refiere a la evasión de la incertidumbre. Muchos mexicanos se sienten amenazados por las situaciones inciertas y ambiguas y luchan por tener seguridad en sus vidas. En este sentido, sienten que es necesario contar con reglas y procedimientos por escrito y recurren a expertos para que les guíen. Asimismo, buscan el consenso y la armonía social. Para preservar la armonía es muy importante "no quedar mal ante otros". Así pues, los mexicanos por lo normal no quieren admitir que no saben algo o que de hecho no cumplieron con ciertas tareas que les fueron asignadas. Son capaces de relatar elaboradas historias para justificar por qué el resultado no fue el esperado. La combinación de fuerte evasión de la incertidumbre y fuerte distancia del poder producen el deseo de tener un administrador poderoso a quien se pueda culpar o que pueda ser elogiado. Esto satisface su deseo de evitar la incertidumbre.[14]

Las dos culturas también son diferentes por cuanto se refiere a los valores del individualismo o el colectivismo. El estadounidense típico es más individualista que el mexicano típico. En México, muchas personas ponen énfasis en la familia y en la pertenencia a organizaciones. Las amistades se determinan en razón de las relaciones sociales dentro de sus propios niveles sociales. Desde hace tiempo, en México se usa la frase que dice "lo importante no es cuánto

Administración al instante

"Nosotros no funcionamos de forma jerárquica. Trabajamos con un pequeño cuadro de ejecutivos muy sólidos, entre ellos mis tres hijos. Un buen equipo puede hacer que una empresa sea rentable en muy poco tiempo."

Marco Antonio Slim Dormit, presidente del consejo de Inbursa

sabes, sino a quién conoces". Iniciamos este capítulo mencionando Grupo Bimbo. La forma de organización que se conoce como *Grupo*, en cuyo caso una familia controla muchas empresas y en el que la toma de decisiones es centralizada, es reflejo del colectivismo. El estatus y los títulos son fundamentales para desarrollar relaciones y pocas de ellas trascienden los estratos sociales (por ejemplo, los subordinados y los gerentes por lo general no se mezclan).

La tabla 5.3 resume la manera en que los cuatro sistemas de valores afectan las prácticas de administración que se encuentran en muchas organizaciones. Si usted hace negocios en América Latina y México, entonces se verá expuesto de forma permanente a nuevos comportamientos culturales. Recuerde que no existe una forma que se pueda calificar como la mejor para administrar una organización. Aun cuando hacer negocios en América Latina tal vez requiera que adapte algunos de sus comportamientos, lo mismo le ocurre a muchos de los administradores latinoamericanos que están haciendo negocios para sus organizaciones en Estados Unidos. Los valores culturales son una pincelada de la forma en que las personas conciben los asuntos; es decir, la cultura marca el color de cómo vemos el mundo.

Tabla 5.3 **Valores y características gerenciales**

CARACTERÍSTICA	ESTADOS UNIDOS	MÉXICO
Toma de decisiones	Participación, delegación a los empleados	Centralizada, concentrada en la cima
Responsabilidad	Los empleados asumen la responsabilidad de su existencia	Los empleados esperan supervisores cercanos y paternalistas
Organigrama	Indica desigualdad de competencias; refleja el flujo de información en la organización	Indica la desigualdad de roles; refleja relaciones de poder de los miembros fundamentales de la familia
Criterios de contratación	Desempeño demostrado	Vínculos familiares o personales
Retroalimentación del desempeño	El empleado acepta asumir su responsabilidad	Molestia ante la retroalimentación crítica
Patrón de liderazgo	Buen comunicador	Dictador benevolente
Proceso de planeación	Formal, proactivo, de largo plazo	No estructurado, reactivo, de corto plazo

Fuente: Adaptado de T.H. Bewcker, *Doing Business in the New Latin America*, Praeger, Westport, CT, 2004, pp. 135-136.

Distancia cultural

Los valores culturales de un país determinan la forma en que las personas interactúan entre sí y con las empresas e instituciones.[15] La distancia cultural *se refiere a las diferencias que hay entre las creencias religiosas, raza, normas sociales e idioma de dos países.* Algunas de las diferencias culturales entre los países, como la del idioma, se perciben y comprenden con facilidad. Otras son mucho más sutiles. Las normas sociales, que son el sistema de principios implícitos que tienen raíces muy profundas y que guían a las personas en su comportamiento cotidiano, suelen ser casi intangibles. Por ejemplo, en México, las personas no se sienten incómodas cuando están charlando y sólo las separa una distancia de 20 centímetros. Si uno se aleja de su interlocutor, éste se acercará para reducir la distancia. En Norteamérica, las personas necesitan una distancia de unos 75 centímetros para sentirse cómodas. También en México, las señales no verbales son muy importantes, mientras que en Norteamérica los administradores usan el lenguaje verbal para transmitir el mensaje. Algunas de las señales no verbales serían el tipo de ropa que viste la persona, las expresiones del rostro, los gestos de manos y brazos, la dirección de la

mirada, el tamaño y decoración de la oficina (por ejemplo, ventanas, cortinas, alfombras) y la exhibición de fotografías de la familia y de certificados de estudios.

Las diferencias culturales también influyen en lo que eligen los consumidores. La tabla 5.4 presenta algunos ejemplos de situaciones en las que la distancia cultural tiene relevancia y enumera algunas industrias en las que ésta tiene repercusiones. Por ejemplo, el gusto por los colores está estrechamente relacionado con los valores culturales. En Rusia, la palabra *rojo* también significa "bello". Los japoneses prefieren que sus automóviles y electrodomésticos sean pequeños, lo cual refleja una norma social común a todos los países en los cuales el espacio tiene un enorme valor. Muchas familias que habitan en la zona metropolitana de Tokio viven en departamentos que miden menos de 200 metros cuadrados y se transportan al trabajo en saturados vagones de metro. La industria de los alimentos es muy sensible a las atribuciones religiosas. Por ejemplo, la religión hindú prohíbe de forma expresa comer carne de res.

Tabla 5.4 **Ejemplos de distancia cultural e industrias afectadas por ella**

ASPECTOS DE LA DISTANCIA	ALGUNAS INDUSTRIAS AFECTADAS POR LA DISTANCIA CULTURAL
Diferentes idiomas	Alimentos
Diferentes etnias	Productos de tabaco
Diferentes religiones	Productos que tienen alto contenido lingüístico (TV)
Diferentes normas sociales	Automóviles (tamaño, características)

El siguiente recuadro de Competencia multicultural presenta otra perspectiva de la importancia que tiene prestar atención a la forma en que las fuerzas culturales influyen en el comportamiento de los trabajadores.[16] En el caso inicial de Desafío de la administración señalamos algunas cuestiones que afrontó Grupo Bimbo cuando expandió sus operaciones. Ahora mencionaremos de las prácticas relativas a la motivación que emplea este grupo en México y Estados Unidos. Usted con seguridad no tendrá problema para encontrar ejemplos de las diferencias culturales entre estos dos países.

Competencia multicultural

Prácticas de motivación en Grupo Bimbo

Tanto en México como en Estados Unidos, Grupo Bimbo emplea programas similares, por ejemplo los del Empleado del Mes y el Premio a la Seguridad Sobresaliente, como forma de reconocimiento a un desempeño destacado. No obstante, los criterios que aplica para evaluar a los empleados son muy diferentes. A efecto de motivar a los empleados en México, Bimbo utiliza metas que requieren que las personas hagan un esfuerzo extra para alcanzarlas, aun cuando los directivos saben que no podrán lograrlo. Los empleados mexicanos piensan que "para llegar a las estrellas, primero es preciso intentarlo" y, por tanto, se les evalúa considerando los medios utilizados para alcanzar las metas, en lugar de medir si las han alcanzado o no. Si un empleado persigue una meta con "liderazgo y pasión" quizá reciba un reconocimiento por su desempeño sobresaliente. En Estados Unidos es probable que los empleados muestren "liderazgo y pasión" cuando piensan que las metas son difíciles, pero alcanzables. Sólo aquellos empleados que alcanzan o sobrepasan la meta son candidatos a recibir un premio.

Para motivar a los empleados, los administradores emplean el refuerzo positivo, mucho más en México que en Estados Unidos. La empresa requirió al gerente de una planta en México que atendiera el problema de las emisiones contaminantes de su planta. Éste, de inmediato, reunió a un grupo de gerentes. Si el grupo no hubiera logrado resolver el problema, sus miembros habrían esgrimido una elaborada explicación del porqué de su fracaso. Así, Grupo Bimbo encontró que el hecho de vincular la terminación del proyecto a un incentivo económico no servía de mucho para aumentar la probabilidad de éxito, sino que tan sólo

estimulaba los pretextos para explicar por qué el proyecto no había sido terminado. En cambio, encontró que si se les decía a los administradores que, sin lugar a dudas contaban con la capacidad necesaria para terminar el proyecto, y que la alta gerencia estaba enterada del problema de las emisiones, entonces aumentaba bastante la probabilidad de que terminaran el proyecto. En Estados Unidos, si un gerente no puede terminar un proyecto, entonces se llama a otro que sí pueda hacerlo. En México, casi todas las plantas tienen una cancha de fútbol a un lado. Los empleados de producción son los que más las usan y, por lo mismo, tienen mucho valor para ellos. Grupo Bimbo piensa que estas canchas contribuyen a crear una mentalidad de grupo, a fomentar el orgullo y la lealtad y a mantener una cultura laboral de alto desempeño. Los empleados ganadores reciben un trofeo y una camiseta con el logotipo de la empresa. Como muchos mexicanos respetan y tienen a la organización en alta estima, estos premios son un reto para que otros empleados también quieran ganar. En Estados Unidos hay pocas canchas de fútbol asociación, pero el Grupo Bimbo premia a los ganadores con acceso a gimnasios. La empresa también entrega a los ganadores camisetas, gorras de golf, etcétera, pero la mayoría de los estadounidenses no le concede tanta importancia como los mexicanos.

Más información acerca de esta organización en www.grupobimbo.com.mx.

3.

Explicar por qué las fuerzas político-jurídicas repercuten en los negocios globales.

Fuerzas político-jurídicas

Las organizaciones que participan en negocios internacionales deben lidiar con una maraña de cuestiones políticas y jurídicas. Por lo mismo, la gerencia debe diagnosticar estos asuntos con precisión para poder comprender los riesgos e incertidumbres que implican negocios de este tipo. En el capítulo 4 se mencionó que los administradores pueden utilizar una o varias de las cinco estrategias políticas: negociación, cabildeo, alianzas, representación y socialización para reducir el riesgo político.

El riesgo político *se refiere a la probabilidad de que las decisiones del gobierno o los acontecimientos de un país afecten de forma negativa la rentabilidad de una inversión a largo plazo.* Todas las empresas internacionales y globales se preocupan por el riesgo político vinculado a los recursos que tienen invertidos en otros países.[17]

Evaluación del riesgo político

Podemos agrupar los factores de riesgo político en cinco categorías básicas: inestabilidad interna, conflictos externos, clima político, clima económico y corrupción. Como lo muestra la figura 5.3, los administradores pueden calcular la gravedad del riesgo político asociado a las actividades que se desarrollan en un país, evaluando los diversos factores de cada una de las categorías.

La inestabilidad interna *se refiere a la cantidad de subversión, revoluciones, asesinatos, actividades de guerrilla y crisis de gobierno que ocurren en un país.* Haití, Chad y Fidji tienen un historial de inestabilidad interna que en general ha desalentado la inversión extranjera.

El conflicto externo *se refiere al grado de hostilidad que un país exhibe contra otros.* Esta hostilidad puede ir desde la expulsión de diplomáticos hasta la guerra declarada. En 2003, el presidente George W. Bush decidió que las acciones del gobierno de Irak representaban una amenaza inusual y extraordinaria para la seguridad nacional y la política exterior de Estados Unidos. Por ello prohibió todo comercio con Irak, afectando de forma directa a muchas empresas, y solicitó que las Naciones Unidas enviaran a un equipo de inspectores a ese país en busca de



© Tetra Images/Jupiter Image

Los países que tienen climas políticos y económicos de bajo riesgo fomentan la inversión extranjera.



armas de destrucción masiva. El 20 de marzo de 2003, Estados Unidos le declaró la guerra a Irak y, así, este conflicto exterior incrementó de forma ostensible el riesgo de hacer negocios en ese país de Medio Oriente.

El clima político *se refiere a la probabilidad de que un gobierno oscile a la extrema izquierda o la extrema derecha en términos políticos*. Los administradores pueden evaluar variables como número y tamaño de los partidos políticos, el número de facciones en la legislatura, el papel del ejército en el proceso político, el grado de corrupción del gobierno, la efectividad de los líderes políticos, la influencia de la religión organizada en la política, la tensión por cuestiones raciales o de origen nacional y la calidad de la burocracia pública. En la actualidad se considera que Chad tiene un clima político de riesgo debido a la inestabilidad de su gobierno, a las fuerzas políticas de oposición y a la corrupción generalizada.

El clima económico *refleja la medida en que el gobierno controla los mercados e inversiones financieras y la medida en que apoya los servicios y capacidades.* Estos factores incluyen los reglamentos gubernamentales y las políticas públicas para controlar la economía (salarios, precios, importaciones y exportaciones), la capacidad del gobierno para administrar las cuestiones económicas (inflación, presupuesto, superávit o déficit y monto de la deuda), los servicios e instalaciones de apoyo que proporciona el gobierno (carreteras, aeropuertos, electricidad, agua potable, drenaje y alcantarillado) que suelen llamarse *infraestructura*, y las capacidades del gobierno en general. En 2005, Susilo B. Yudhoyono se convirtió en el primer presidente de Indonesia producto de una elección directa. Por primera vez en muchas décadas, él logró estabilizar a este país dividido en lo ético y lo político. Yudhoyono ha prometido eliminar la corrupción rampante que existía en el gobierno anterior.

Corrupción *se entiende como la medida en que la gente percibe que las instituciones, incluido el gobierno, no son confiables, aceptan sobornos y realizan prácticas de negocios fraudulentas.* En Estados Unidos, Canadá y otros países occidentales se considera que la corrupción no está bien. La organización Transparencia Internacional ha preparado un Índice de Percepción de la Corrupción con base en investigaciones de 158 países.[18] Esta lista se basa en percepciones y no en la corrupción verdadera, pero el índice es un buen indicador de la corrupción que hay en un país. Las organizaciones y el gobierno de Estados Unidos utilizan mucho este índice para formarse opiniones acerca de las prácticas de negocios en diversos países. Como muestra la tabla 5.5, según Transparencia Internacional, Islandia y otros países ocupan mejor lugar que Estados Unidos por tener menos corrupción, y Chad y Bangladesh se cuentan entre las naciones con más corrupción.

Tabla 5.5 **Percepciones de la corrupción en los países**

ORDEN DE PAÍSES	CALIFICACIÓN DEL PAÍS*
1 (menor corrupción)	Islandia (9.7)
2	Finlandia y Nueva Zelanda (9.6)
6	Suecia (9.2)
14	Canadá (8.4)
17	Estados Unidos (7.6)
21	Japón y Chile (7.5)
40	Italia (5.0)
51	Costa Rica (4.2)
65	México (3.5)
97	Argentina (2.8)
117	Filipinas y Bolivia (2.5)
130	Venezuela (2.3)
158 (mayor corrupción)	Bangladesh y Chad (1.7)

*La calificación se refiere a la medida de las conductas corruptas según el análisis. Las calificaciones van de 10 (no corrupción) a 0 (mayor corrupción).

Mecanismos políticos

Como se vio en el capítulo 4, los gobiernos y las empresas aplican una serie de estrategias políticas para lidiar con los cambios políticos y legales. En esta sección vamos más allá de esas estrategias para explicar dos clases importantes de mecanismos políticos internacionales: 1) proteccionismo y 2) soborno y extorsión. Nosotros reprobamos los dos, pero queremos que conozca las prácticas que se podrá encontrar algún día en los negocios internacionales.

Proteccionismo. El proteccionismo *se refiere a los muchos mecanismos que tienen por objeto ayudar a las industrias o las empresas nacionales a evitar (o reducir) las amenazas posibles (o reales) de competencia o las políticas provenientes del exterior.* Los aranceles, cuotas, subsidios y carteles son algunos de los mecanismos políticos que se utilizan con mayor frecuencia. El proteccionismo tiene declarados defensores y opositores. Por lo general va en contra de los intereses de los consumidores porque da por resultado precios más altos. Sus defensores afirman que protege a las industrias y empleos nacionales contra la competencia desleal de países que tienen salarios de subsistencia y subsidios especiales. Por tanto, las empresas, asociaciones empresariales y grupos de empleados son partidarios o contrarios a una medida proteccionista, en función de qué tanto pueda afectar sus intereses particulares.

Un arancel *es un gravamen que aplica el gobierno a los bienes o servicios que ingresan al país. Su objeto básico es incrementar el precio de los bienes o servicios importados*. Por tanto, los bienes y servicios nacionales tienen una ventaja de precios relativa. En 2000, el Congreso aprobó la Ley de Subsidios y Dumping Permanente, que permite a los fabricantes solicitar al Congreso de Estados Unidos que imponga aranceles a las importaciones que, en su opinión, representan "dumping"; es decir, que tienen un precio de venta inferior a su valor real de mercado. Por ejemplo, China es el fabricante de ceras más grande del mundo y el gobierno estadounidense impuso un arancel antidumping de 108 por ciento sobre las velas fabricadas a base de aceite de palma. Los consumidores de Estados Unidos compraban 60 por ciento del total de las velas que exportaba China.[19]

Una cuota *limita la cantidad de importaciones que puede ingresar a un país (o a veces las exportaciones que pueden salir)*. Por lo general, el propósito de las cuotas de importación es garantizar que los fabricantes nacionales tengan acceso a un porcentaje determinado del mercado del país. Casi todos los expertos coinciden en que, si el proteccionismo es inevitable en términos políticos, entonces los aranceles son preferibles a las cuotas, debido a que estas determinan los niveles de las importaciones que ingresan al país y, por tanto, congelan los mercados. Los sindicatos y miembros del Congreso se han opuesto a que los mercados de Estados Unidos se abran más en un momento en que el país tiene un déficit comercial y esgrimen el argumento

de que las cuotas protegen a las industrias estadounidenses contra los productos de bajo costo fabricados en el exterior. No obstante, si se levantaran las cuotas, los productores nacionales tendrían que ser más productivos y eficientes para mantener su participación de mercado. Las cuotas son un impuesto oculto para los consumidores, mientras que los aranceles son un impuesto más evidente. Hace poco, el Steelworkers Union y los fabricantes de tubos de Estados Unidos cabildearon en el Congreso para que les ayudara a protegerse contra los fabricantes chinos de tubería. Quieren que el presidente establezca una cuota para la cantidad de toneladas de tubería china que puede ingresar a Estados Unidos.

Un subsidio *es un pago directo o indirecto que el gobierno entrega a las empresas nacionales para que les resulte más barato vender o invertir en el extranjero y, por tanto, de forma más rentable.* Las actividades que lleva a cabo la Corporación Estadounidense de Inversión Privada en el Extranjero son ejemplo de pagos indirectos. Este órgano desconcentrado del gobierno de Estados Unidos ofrece financiamiento y ayuda para reinvertir a los inversionistas calificados de ese país, a fin de apoyarles para emprender proyectos comerciales en países en vías de desarrollo. Su programa de seguros contra riesgos políticos cubre a los proyectos que cumplen con los requisitos contra pérdidas derivadas de la incautación de activos por parte de gobiernos extranjeros, de la imposibilidad de convertir la moneda local a dólares y de daños ocasionados por guerra, revolución, insurrección o motín.

Cinco de los países exportadores de azúcar más grandes del mundo decidieron coordinar sus actividades para aumentar los precios. Dado que esta industria es dominada por los grandes productores de caña de azúcar, Coca-Cola está cabildeando para que reduzcan los precios del endulzante, así como por la desregulación de la industria y la eliminación de aranceles para las importaciones y de los subsidios para los pequeños productores de caña. Con estos cambios, Coca-Cola pagaría un tercio menos por el azúcar que utiliza en sus bebidas.[20]

Un cártel *es una alianza de productores que se dedican al mismo negocio y que se forma para limitar o eliminar la competencia y controlar la producción y los precios.* Los gobiernos imponen aranceles y cuotas y otorgan subsidios. Asimismo, los cárteles operan sujetándose a acuerdos que negocian empresas o gobiernos, como es el caso de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Una meta central de todo cártel es controlar la producción y, por tanto, los precios para proteger los ingresos y utilidades de sus miembros. En la actualidad existen cárteles internacionales en recursos como petróleo, cobre, aluminio, caucho y otras materias primas. La OPEP es el cártel más conocido y fue constituido en 1960. La historia reciente de la industria del petróleo y la OPEP demuestra con claridad que los cárteles a menudo afrontan incertidumbre y, en otras ocasiones, tienen que lidiar con las rebeliones de sus miembros. La efectividad de la OPEP para controlar la producción de petróleo de sus miembros no siempre es la misma. Algunas naciones afiliadas, en especial Nigeria y Venezuela, no siempre coinciden en cuanto a los precios que se deben establecer o las cantidades a producir. Las leyes de Estados Unidos prohíben que las empresas formen o tomen parte directa en los cárteles, porque su propósito se contrapone a la preservación de la competencia de mercado y a los derechos individuales fundados en la propiedad privada.

Soborno y extorsión. Un soborno *es un pago indebido que tiene la intención de convencer a la parte que lo recibe de que le haga un favor a la parte que lo paga.* El soborno es ilegal en Canadá y Estados Unidos, pero no lo es en algunos países, como Italia y Brasil. Cuando una persona ofrece un soborno espera obtener un favor especial a cambio de entregar algo de valor (por ejemplo, dinero, un viaje o un automóvil). En años recientes, el creciente rechazo de orden moral contra los sobornos y otras formas de corrupción ha provocado que políticos de China, Italia y Japón tengan que abandonar sus cargos. Por ejemplo, en China, el pago de sobornos a cambio de promociones o ascensos en la ciudad de Suihua involucró a tantos funcionarios públicos que las autoridades tuvieron que ofrecer una amnistía a las personas que se habían embolsado menos de 12,000 dólares porque, de lo contrario, el gobierno de la ciudad habría quedado paralizado. Hu Jintao, presidente de China, ha prometido que combatirá estas conductas.[21]

La extorsión *es un pago que se efectúa con la intención de que la parte que lo recibe no perjudique de ninguna manera a la parte que lo paga.* El objeto de la extorsión es obtener algo de valor mediante amenazas de perjudicar a la parte que paga. En fecha reciente, las Naciones Unidas

iniciaron una investigación en torno a acusaciones que decían que funcionarios de Kenya estaban extorsionando a los refugiados para que pagaran miles de dólares a cambio de instalarlos en Estados Unidos y Europa Occidental. Si los refugiados no podían pagar el dinero de la extorsión eran objeto de amenazas y, en ocasiones, de abusos físicos.[22]

El soborno y la extorsión ocurren en todo el mundo. Estas prácticas se presentan con más frecuencia en Indonesia, Azerbayán, Honduras, Tanzania, Yugoslavia y algunos países más. De hecho, por cultura, algunos países definen ciertos tipos de soborno y extorsión como una forma aceptable, correcta y esperada de dar un regalo. Bélgica, Francia, Suecia, Grecia y Alemania permiten o toleran que los sobornos pagados en el extranjero sean deducibles de impuestos. Las Naciones Unidas y el Banco Mundial están tratando de conseguir que sus miembros sancionen el soborno y la extorsión por ley, como lo ha hecho el gobierno de Estados Unidos.

La Ley Estadounidense de Prácticas Corruptas en el Extranjero de 1977 *prohíbe pagar con "algo de valor" a los funcionarios extranjeros, entre ellos a empleados de empresas paraestatales o controladas por el gobierno, o a los candidatos políticos o sus partidos, con la intención de obtener una influencia incorrecta o ventajas de negocios.* En algunos casos, las empresas pueden tener responsabilidad civil si se trata de pagos efectuados por terceros que actúan en su nombre, sin importar que la empresa haya estado enterada del pago o no.[23] La ley establece requisitos específicos en relación a los registros que deben llevar las empresas públicas y éstos dificultan la posibilidad de ocultar los pagos de carácter político prohibidos por ley. Los infractores (sean empresas o personas) serán objeto de cuantiosas sanciones. Una empresa podría llegar a tener que pagar una multa máxima de 1 millón de dólares y un administrador que participara de forma directa, o que tuviera conocimiento de infracciones a la ley, podría afrontar hasta cinco años de cárcel y/o multas por 100,000 dólares. Es más, la ley prohíbe que las empresas paguen las multas impuestas a sus directores, administradores, empleados o representantes.

La ley no prohíbe pagos para "lubricar" a los empleados de gobiernos extranjeros que se encargan sobre todo de realizar trámites y procedimientos. Lubricar *significa efectuar pagos pequeños, casi nulos, con el objeto de conseguir que los empleados públicos de niveles bajos aceleren los trámites pertinentes.* Estos pagos tal vez sean necesarios para convencer a los empleados de cumplir con sus obligaciones normales. Algunos casos en los que las leyes estadounidenses permiten efectuar pagos para lubricar a los empleados son cuando se trata de obtener una licencia, de tramitar documentos del gobierno, como visas y órdenes de trabajo, de entregar y recoger correspondencia, de instalar servicios telefónicos, etcétera.

4.

Exponer cómo tres acuerdos comerciales internacionales afectan la competencia y la cooperación globales.

Acuerdos comerciales internacionales

La llegada de comunicaciones, transporte y flujos financieros más rápidos está provocando que el mundo se contraiga con rapidez. Los productos fabricados en un país (bolsas Gucci, bolígrafos Mont Blanc, hamburguesas McDonald's, pollo KFC) están encontrando una entusiasta aceptación en otros países. Antes de que una organización decida si operará en el ámbito internacional debe comprender a fondo este entorno, el cual ha registrado enormes cambios en los pasados 20 años, creando así nuevas oportunidades y problemas. La economía mundial se ha globalizado. El comercio y las inversiones han crecido con rapidez debido a que diversos nuevos mercados se han abierto en China, Europa Oriental, Rusia y otros lugares.

Para que una organización considere la posibilidad de expandirse a estos nuevos mercados, sus administradores deben conocer los rudimentos de los acuerdos comerciales globales y la forma en que repercutirán en su capacidad para hacer negocios en esos mercados. En el capítulo 4 se mencionó cómo los competidores, nuevos entrantes, bienes y servicios sustitutos, clientes y proveedores han repercutido en la industria de los videojuegos para el hogar. Estas fuerzas siempre actúan, sea que la empresa compita en el ámbito local (como en la zona de Denver, Colorado), en el nacional (como en India), en el regional (como en Europa) o en todo el mundo. En esta sección se reseñarán de forma muy breve tres importantes acuerdos comerciales globales que afectan de forma directa a una o a varias de las fuerzas de la competencia. Estos acuerdos recrudecen las presiones competitivas que ocurren en las empresas.

La Organización Mundial de Comercio

La Organización Mundial de Comercio (OMC) fue constituida en 1995 como una derivación del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés).[24] La OMC *abarca una serie de acuerdos relativos al comercio y cuestiones afines que han negociado los países participantes*. En 1947, 23 países firmaron el primer GATT. Hoy día, 149 países pertenecen a la organización y, entre todos, representan más de 97 por ciento del comercio mundial. En la actualidad, el comercio mundial de mercancías y servicios comerciales suma más de 9 billones de dólares y está creciendo a un ritmo superior a 6 por ciento anual.

Las funciones básicas de la OMC son:

- aplicar los acuerdos comerciales de la OMC,
- ser un foro para las negociaciones comerciales,
- manejar las disputas comerciales que se presentan entre naciones,
- monitorear las políticas comerciales de los países,
- brindar soporte técnico y capacitación a las personas de países en desarrollo y
- cooperar con otras organizaciones internacionales, como la Unión Europea, la Asociación de Países del Sudeste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés) y la asociación formada como resultado del Acuerdo de Libre Comercio para América del Norte.

Los países que pertenecen a la OMC tienen diversos beneficios:

- El acuerdo fomenta la paz porque maneja las disputas comerciales de forma constructiva.
- Las reglas facilitan la vida porque las organizaciones las siguen.
- El comercio estimula el crecimiento económico y disminuye el costo de la vida.
- El sistema fomenta el buen gobierno.

Tres principios son fundamentales para las operaciones de la OMC:

- El principio de la nación más favorecida *significa que cuando el país A otorga una concesión arancelaria al país B, esta misma concesión se aplica de forma automática a todos los demás países que pertenecen a la OMC.*
- El principio de reciprocidad *significa que cada país miembro no será obligado a reducir aranceles de forma unilateral*. Una concesión arancelaria *sólo se debe hacer a cambio de concesiones comparables hechas por otros países.*
- El principio de transparencia *significa que los aranceles deben ser visibles para todos los países.*

Se supone que los aranceles son la única forma de restricción permitida. La OMC no permite que se apliquen impuestos ni reglamentos a los bienes importados si éstos no son aplicados de la misma manera a los bienes nacionales. No obstante, estos principios tienen algunas excepciones. Por ejemplo, la cláusula de liberación establece que si un producto ha sido importado a un país en volúmenes tan grandes que provoca (o amenaza con provocar) un daño serio a los productores nacionales de ese producto, entonces el país importador puede aumentar, de forma temporal, el arancel para ese producto. Éste es el camino que han elegido muchas organizaciones para cabildear en el Congreso, a efecto de que responda ante los salarios y los precios tan bajos de los productos chinos, que van desde anteojos hasta encendedores y tubos de acero. El ingreso de China a la OMC en 2001 no ha tenido efecto en las industrias que requieren cuantiosas inversiones de capital y enormes presupuestos para Investigación y Desarrollo, como la del espacio aéreo y la farmacéutica.

Administración al instante

"En África, la gacela se despierta todas las mañanas sabiendo que debe correr más rápido que el león, porque si no lo hace morirá. El león se despierta y sabe que debe correr más rápido que la gacela más lenta, porque si no lo hace morirá de hambre. No importa que uno sea gacela o león, cuando sale el sol más le vale empezar a correr."

Jack Perkowski, presidente del consejo y director general de ASIMCO Technologies

Las disposiciones de la OMC establecen que dos o más países también pueden negociar de forma directa entre ellos. Una disputa comercial importante entre Estados Unidos y Tailandia y Malasia gira en torno a los derechos de propiedad intelectual y las copias pirata de videos de películas. Un subdirector general de la Oficina de Propiedad Intelectual de Tailandia afirmó que el gobierno había declarado la guerra a la piratería. Las empresas estadounidenses del sector de los videojuegos calculan que 75 por ciento de la industria asiática de videos es ilegal. Funcionarios de los dos países declararon que es preciso introducir una recompensa para que la gente se anime a denunciar la piratería y también establecer tribunales que tengan por objeto llevar casos de infracciones a los derechos de propiedad intelectual y de actuar en consecuencia. Por desgracia, la policía rara vez aprehende a los vendedores ambulantes que venden copias pirata de los DVD. Por ejemplo, tres días después del estreno de *La Pasión de Cristo*, uno de los autores de este libro vio, en la esquina de una calle de Beijing, un DVD de la película que tenía un precio de 1.25 dólares.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entró en vigor en 1994 y su objeto es incrementar el libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México. En esencia, el TLCAN *ha creado una enorme zona de libre comercio entre estos tres países mediante la eliminación y reducción de las barreras comerciales, como aranceles, cuotas y licencias.* Esta zona de libre comercio abarca más de 3 millones de metros cuadrados y 400 millones de consumidores, y tiene una actividad económica anual del orden de 650,000 millones de dólares. El TLCAN es una extensión del Tratado de Libre Comercio de Estados Unidos y Canadá que entró en vigor en 1993. Cuando el Congreso aprobó el TLCAN, el comercio entre Estados Unidos y México era del orden de 81,000 millones de dólares y, en la actualidad, supera los 240,000 millones. Las exportaciones de Estados Unidos a sus socios del TLCAN han incrementado más de 100 por ciento desde 1993, mientras que el comercio de Estados Unidos con el resto del mundo creció apenas a la mitad de ese ritmo. Hoy día, Estados Unidos exporta más a México y Canadá que a los países que se han agrupado para constituir la Unión Europea.[25]

El propósito del TLCAN es disminuir o eliminar numerosos aranceles y casi todas las barreras no arancelarias que hay entre estos tres países. Si bien la total eliminación de ciertos aranceles no ocurrirá hasta 2009, más de 70 por ciento de los bienes importados procedentes de México ahora pueden ingresar a Estados Unidos sin aranceles. Por otra parte, más de 50 por ciento de las exportaciones estadounidenses dirigidas a México ahora no pagan arancel. El tratado también realiza las metas, acariciadas desde hace mucho tiempo, que buscaban fomentar el comercio de servicios y liberalizar las reglas para la inversión extranjera. El TLCAN estrecha la protección de la propiedad intelectual (derechos de automóviles, marcas registradas y patentes en particular). Más de 80 por ciento de las exportaciones de México ahora se dirigen a Estados Unidos y Canadá.

Los beneficios del TLCAN para Estados Unidos y Canadá son que los fabricantes pueden producir bienes de forma más barata, sobre todo en las plantas maquiladoras, y que pueden transportar las materias primas sin dificultad entre los tres países. Las plantas maquiladoras *son plantas industriales de propiedad extranjeras, las cuales se ubican en México, en la parte que colinda con los estados de Texas, Nuevo México, Arizona y California.* Estas plantas dan empleo a más de 1.2 millones de personas, representan alrededor de 40 por ciento de las manufacturas mexicanas y pagan (entre 15 y 20 dólares al día) más de cuatro veces el salario mínimo mexicano. Muchas empresas pequeñas y medianas de Estados Unidos y Canadá se están trasladando a Tijuana y otras ciudades fronterizas para lograr eficiencias de costos. Estas empresas saben que trasladar sus operaciones a otros lugares del mundo no les ofrece costos eficientes.[26]

En años recientes, las organizaciones que fabrican artículos eléctricos y electrónicos han comenzado a reubicar sus negocios, trasladándolos de México a China, porque la mano de obra es más barata ahí y la diferencia compensa con creces el costo extra del embarque. Los gerentes de las maquiladoras dicen que la falta de reglas claras, el incremento de los costos de impuestos, la desaceleración de la economía estadounidense y la fortaleza del peso han contribuido a esta reubicación. Algunas de las empresas que trasladaron parte de sus operaciones

a Asia por las eficiencias de costos ahora están regresando a las maquiladoras, porque los empleados tienen más formación educativa y el control de calidad es mejor.

El TLCAN ha abierto incluso más los mercados de Estados Unidos y Canadá, pero México se ha liberalizado incluso más que ellos. El tratado incrementó la posibilidad de que empresas canadienses y estadounidenses establecieran o adquirieran negocios en México y aumentó las alternativas para que pudieran venderlas si querían abandonar el país. El TLCAN eliminó muchas de las restricciones para expandir las operaciones en México y acabó con las restricciones para repatriar las utilidades a otros países. Las exportaciones de Estados Unidos a México y Canadá ahora representan cerca de 3 millones de empleos estadounidenses.

A pesar de toda esta liberación, el TLCAN conserva ciertas previsiones proteccionistas y la duración de algunas de ellas no tiene límite de tiempo. Por el momento, el tratado protege a algunas industrias sensibles (por ejemplo, la agrícola, la minera, la banca, la textil y la del vestido) mediante la prolongación de los plazos en que se irán levantando, de forma gradual, las restricciones aplicables a los casos respectivos. El Tratado también contiene otras clases de protecciones permanentes, las cuales, al parecer, elevan las barreras comerciales por encima de los niveles que existían antes de que se celebrara. En algunas industrias, sobre todo en la automotriz, la textil y del vestido, el TLCAN impone reglas que requieren un mayor contenido norteamericano. Por ejemplo, el anterior Tratado de Libre Comercio de Estados Unidos y Canadá establecía que se podían importar automóviles sin pago de derechos, siempre y cuando contuvieran un mínimo de 50 por ciento de insumos de los dos países. A efecto de que las importaciones de automóviles se vean beneficiadas por el TLCAN, la regla ahora requiere 62.5 por ciento de contenido norteamericano. Los textiles o la ropa pueden calificar para el "libre" comercio sujeto a las reglas del TLCAN, siempre y cuando todos los componentes, desde los hilos o la fibra, sean producidos en Norteamérica.

Los sectores de servicios que recibieron mayor atención en las negociaciones del TLCAN fueron los de finanzas, seguros, transporte y telecomunicaciones. El Tratado no modifica los requisitos que deben cumplir los bancos extranjeros para entrar a Estados Unidos y Canadá, pero la apertura del sistema financiero mexicano es uno de sus logros más destacados. La liberación de los requisitos para entrar a las casas de bolsa, la emisión de bonos, los seguros, el arrendamiento y los almacenes de depósito fue incluso mayor que la de los aplicables a la banca.

Por supuesto que el TLCAN y la OMC no acaban con todos los problemas comerciales que existen entre los países que pertenecen a estas organizaciones, pero sí proporcionan un marco que permite resolver muchos de ellos. Dado que las metas últimas de la OMC y el TLCAN son lograr más eficiencia y satisfacción de los clientes, ello incrementa las fuerzas de la competencia que dejan sentir su peso en las empresas. No obstante, como se trata de documentos legales resultantes de una negociación política, contienen disposiciones, lagunas y excepciones que tendrán que ir superando algunas pruebas en las próximas décadas. Las previsiones de estos acuerdos tal vez sean bien recibidas o rechazadas, y ello dependerá del efecto que tengan en un país, industria, organización sindical o empresa en particular.

El siguiente recuadro de Competencia para la planeación y gestión se refiere a Mabe, un fabricante mexicano de electrodomésticos, que registra ventas anuales por cerca de 1,800 millones de dólares y más de 15,000 empleados en sus 13 plantas. La empresa ha crecido a un ritmo de entre 15 y 20 por ciento desde que se aprobó el TLCAN[27] y exporta refrigeradores, estufas, calefactores, compresores y lavadoras a Estados Unidos, Canadá y algunos países de Centro y Sudamérica. Si usted compra una lavadora, estufa o refrigerador, es muy probable que Mabe los haya fabricado, ¿por qué? Mabe fabrica estos productos para diversas empresas, entre ellas GE, Easy, Serviplus e IEM. Bajo el liderazgo de su presidente, la empresa ha desarrollado capacidades de manufactura de clase mundial, así como prácticas de administración innovadoras. El recuadro se basa en comentarios de Luis Berrondo, presidente y director general de Mabe, y explica por qué la empresa está en México y no en otros países de América Latina.


© Mark Segal/Workbook Stock/Jupiter Images

Línea de ensamble de televisores en Tijuana, México.

Competencia para la planeación y gestión

Mabe

Con la aprobación del TLCAN, México se ha convertido en un país muy competitivo, gracias a su mano de obra barata, buenas relaciones sindicales e ingenieros muy bien preparados. Mabe, para seguir siendo competitiva, tuvo que ubicar sus plantas en zonas del país que ofrecían una reserva de trabajadores capacitados. Por ejemplo, la empresa necesitaba empleados que pudieran fabricar productos acordes con la calidad six sigma que exigía GE. En México es fácil encontrar trabajadores que tienen, al menos, estudios de educación media superior. Estos estudios les proporcionan una base de conocimientos generales y un nivel de matemáticas que facilita su capacitación. Los programas de ingeniería de las universidades mexicanas son de primer nivel.

A efecto de contar con una fuerza de trabajo de gran calidad, Mabe invierte mucho en capacitación. Un empleado destina al menos 6 por ciento de las horas laborales a la capacitación. El énfasis en la misma permite que los empleados se especialicen más en sus áreas de expertise o que desarrollen competencias gerenciales. En Mabe, la semana laboral del empleado mexicano promedio es de 45 horas. Por tanto, en un año, ese empleado recibe alrededor de tres semanas de capacitación. En la nueva fábrica de Mabe, que costó 250 millones de dólares y fue diseñada para producir refrigeradores GE de dos puertas que serán exportados a Estados Unidos, los empleados son asignados a equipos autodirigidos. Así, se les enseña a establecer objetivos de producción y aprenden a asumir la responsabilidad de una calidad six sigma. Ellos miden los defectos y la cantidad de desechos y se encargan del mantenimiento del equipo. En fecha reciente, Mabe introdujo el "Sistema Id", un sistema inteligente computarizado que hace que las lavadoras de ropa operen con más eficiencia y menos agua, que laven mejor las prendas y casi eliminen la posibilidad de dañarlas.

Las metas de los sindicatos en México no se basan en ideologías contra la gerencia, como las que existen en algunos otros países de América Latina. En la actualidad, los sindicatos se han concentrado en fomentar la estabilidad laboral de sus miembros. Los beneficios para Mabe son que los sindicatos trabajan con sus miembros para ayudarles a llegar con puntualidad al trabajo, a ser honestos y proporcionar estabilidad en el centro de trabajo. Existe un sentimiento de cooperación y consenso entre la gerencia y los sindicatos. Mabe también ha introducido becas para los desempleados de una zona para ayudarles a desarrollar las habilidades que necesitan para ingresar o reingresar a la fuerza de trabajo.

Más información acerca de esta organización en www.mabe.com.mx.

La Unión Europea

La Unión Europea *es una organización que tiene la meta de crear un solo mercado para los países afiliados eliminando las barreras comerciales (por ejemplo, aranceles) y estableciendo el libre flujo de bienes, personas, servicios y capital*. La Unión Europea se llamó Comunidad Europea hasta 1994 y en la actualidad suma 25 miembros: Austria, Bélgica, República Checa, Chipre, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polonia, Portugal, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia y Reino Unido.[28] Estos países aglutinan a cerca de 455 millones de consumidores. A pesar de la tasa de desempleo, la UE tiene la meta de llegar al pleno empleo en 2010. La UE introdujo una moneda común, el euro, en 2001. Su valor frente al dólar es monitoreado por un banco central independiente que está en Frankfurt, Alemania. La Unión Europea y Estados Unidos juntos representan 40 por ciento del comercio mundial.



© image100/Jupiter Images

El puente en el reverso de un euro simboliza la estrecha cooperación y comunicación que hay entre Europa y el resto del mundo.

La implementación de las actividades para alcanzar las metas antes mencionadas inició, de manera oficial, a finales de 1992. Además, los cambios van más allá de los intereses económicos y también incluyen cambios sociales. Los niveles educativos ya se han visto afectados. El Consejo de Ministros de la UE giró instrucciones para que se reconocieran los títulos de educación

superior de todos sus países. Esta acción facilita que los profesionales trabajen en los distintos países. La mayoría de los países afiliados han creado programas de maestría en administración, compatibles con los de otros países afiliados y los de Estados Unidos.

Es claro que la UE es mucho más que una unión económica: es una actitud mental y una fuerza política. Con el tiempo, pretende disminuir la intromisión de los gobiernos en las actividades económicas de los países afiliados. Se espera que todas las empresas que comercien con la UE cumplan con estándares de calidad uniformes y controles de la seguridad de los trabajadores y el ambiente.

Una etapa esencial del programa de la UE es conformar un mercado interno común. Esto implica eliminar:

1. las barreras físicas en las fronteras de los países que impiden el libre flujo de bienes y personas;
2. las barreras técnicas que impiden que los bienes y servicios producidos o intercambiados en un país afiliado sean vendidos en otros;
3. las barreras fiscales, como los trámites burocráticos y los distintos sistemas fiscales de los países que entorpecen el comercio entre los países, y
4. las barreras financieras que impiden el libre movimiento de capital de inversión.[29]

La Comisión Europea es el órgano ejecutivo de la UE y el iniciador exclusivo de leyes; sostiene que 95 por ciento de las medidas legislativas planteadas en el programa de 1992 ha sido adoptado. En la cumbre de la UE de 2005, se abordaron dos de los temas más difíciles que afrontan sus 25 miembros: el acuerdo sobre una política común de migración y las violaciones a los derechos de propiedad intelectual. Algunos países afiliados están preocupados de que una oleada de migrantes los inunde como consecuencia de una política de puertas abiertas. A medida que el desempleo ha aumentado en Europa Oriental, las puertas de la UE se han ido cerrando. Ahora es casi imposible entrar a los países afiliados de forma legal en calidad de migrante económico. Cuando un país afiliado ha rechazado a un solicitante, esta persona ya no puede presentar su solicitud a ningún otro país que también lo sea. Los miembros de la UE se comprometieron a fomentar una firme y efectiva aplicación de los derechos de propiedad intelectual para disminuir la piratería global (en especial de DVD, software y libros) y el contrabando y a fomentar la asociación de las iniciativas pública y privada para proteger la propiedad intelectual.

La UE ha incrementado las oportunidades de mercado, fomentado la competencia y alentado la competencia en el exterior. La eliminación de restricciones para el comercio transnacional y el relajamiento de los controles fronterizos basados en limitaciones económicas han tenido bastantes repercusiones en las empresas estadounidenses y canadienses. UPS ha establecido un eje central en Colonia, Alemania, y FedEx Kinko's ha establecido un eje central en París, Francia. DHL, uno de los competidores de UPS y FedEX, es propiedad del gobierno alemán y ha expandido sus operaciones para incluir servicios a Europa Oriental, China y Estados Unidos y celebró un contrato con el Servicio Postal de Estados Unidos que garantiza un servicio de correos prioritario del otro lado del Atlántico.

A muchas personas no europeas les preocupa la idea de que el libre mercado de Europa no esté abierto a los países que no pertenecen a la UE. La Comisión Europea ha presionado a las empresas estadounidenses y japonesas para que realicen más investigación y desarrollo y para que produzcan en Europa, expresando que de lo contrario tendrán que afrontar la posibilidad de aranceles más altos y otras barreras. La Unión sigue aplicando restricciones a bancos e instituciones de valores que no pertenecen al grupo, a no ser que esos países externos (por ejemplo, Estados Unidos, Canadá y Japón) ofrezcan reciprocidad en los derechos. Estas restricciones van desde un derecho limitado cuando se trata de adquirir bancos en los países de la UE hasta impuestos especiales para los bancos extranjeros que operan en sus países.

Las empresas estadounidenses y canadienses tienen varias estrategias a su alcance. Una de ellas es exportar bienes y servicios a la UE. Sin embargo, en general, las empresas norteamericanas no han tenido mucho éxito con esta estrategia. La más exitosa ha sido establecer subsidiarias o sucursales en uno o varios de los países de la UE. Algunas empresas establecidas

como BMW, Ford e IBM han demostrado las ventajas que proporcionan las subsidiarias y ciertas empresas han consolidado las posiciones que tenían desde tiempo atrás en Europa.

5.

Describir seis estrategias que utilizan las organizaciones para crecer en el ámbito global.

Estrategias para los negocios internacionales

Los administradores de casi todas las industrias imaginables deben considerar cuáles estrategias les servirán para cubrir los mercados mundiales. El rápido cambio de las tecnologías, el crecimiento de Internet, el surgimiento de nuevos competidores y la disponibilidad de nuevas fuentes de materias primas hacen que las cuestiones globales sean un punto crítico que deben considerar los administradores. Cuando las organizaciones se aventuran a entrar al ámbito internacional, los administradores procuran formular una estrategia global que mejore la efectividad de su organización.

Una opción que deben afrontar consiste en decidir si ponen énfasis en la estandarización global o si responden tan sólo en el ámbito nacional. Por ejemplo, las normas globales requieren que la organización comprenda las necesidades de nuevos clientes, que tal vez tenga que construir nuevas instalaciones y que establezca buena voluntad en estos nuevos mercados y todas esas actividades requieren mucho tiempo. La decisión también impone una carga a los administradores, porque deben lograr el equilibrio entre satisfacer las necesidades de distintos clientes en diferentes lugares del mundo, al tiempo que mantienen un conjunto de normas similares en todo el orbe. Los administradores deben decidir si quieren que cada organización global actúe de forma independiente o si las actividades deben ser estandarizadas para todos los países. Con frecuencia, estas decisiones son el fundamento para elegir de entre diversas estrategias para los negocios internacionales. Reconocemos que las organizaciones que operan en numerosos mercados nacionales afrontan retos diferentes a los de aquellas que operan tan sólo en uno o dos mercados internacionales.

Por lo general, los administradores eligen de entre seis estrategias para hacer negocios internacionales.[30] Como muestra la figura 5.4, éstas fluctúan entre la baja o alta complejidad y entre la baja o alta inversión de recursos. La *complejidad* se refiere a la estructura de la organización (por ejemplo, el número de niveles de la jerarquía, la cantidad de personal gerencial y el número de departamentos) y la cantidad de coordinación que se requiere para ofrecer un producto o servicio a los clientes. La *inversión de recursos* se refiere a la cantidad de activos tangibles (por ejemplo, plantas, dinero, almacenes, personal) y sistemas de información de apoyo que la organización compromete para realizar su estrategia global.

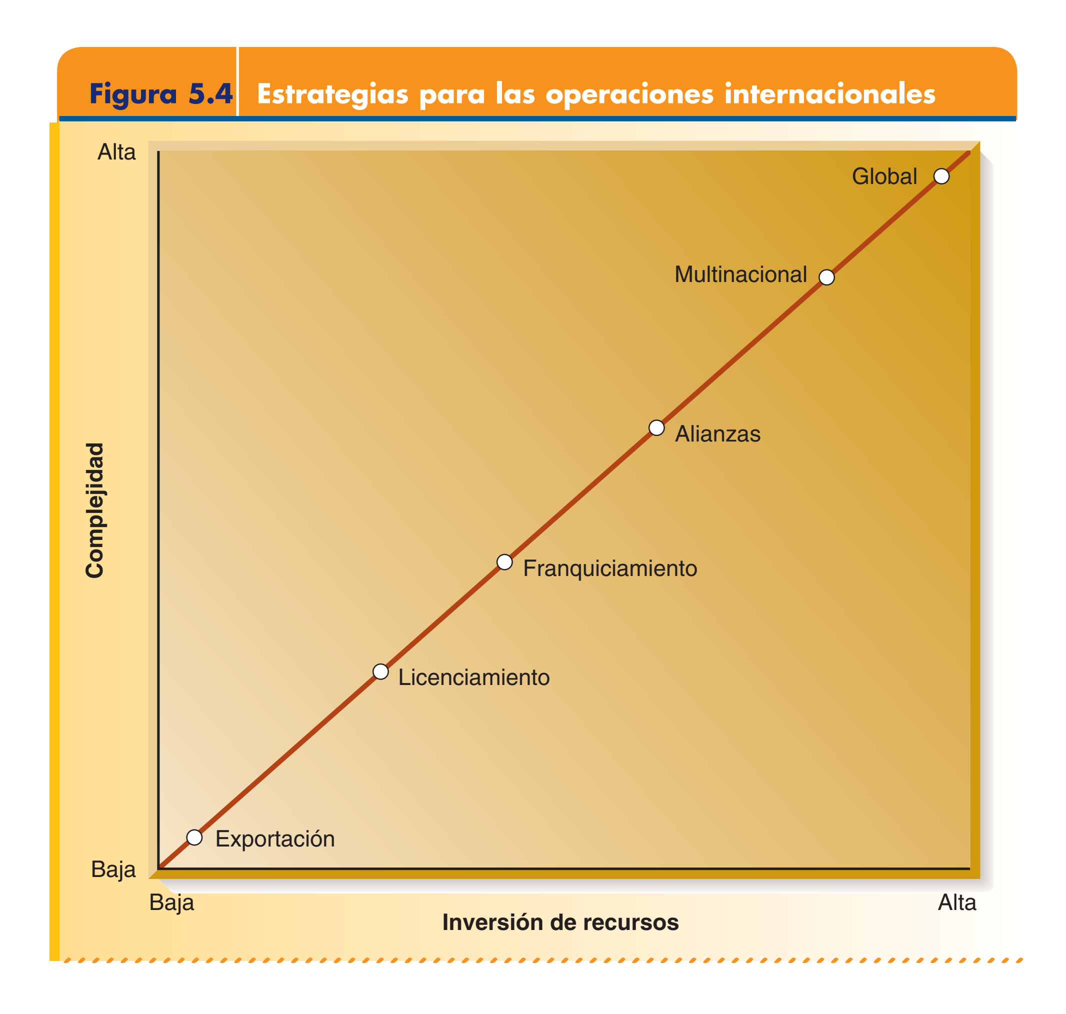
Estrategia de exportación

La estrategia de exportación *implica mantener instalaciones en un país de origen y enviar bienes y servicios fuera de él para venderlos en mercados del exterior.* Cuando una empresa nacional decide que se quiere dirigir hacia las operaciones globales, su prioridad debe ser crear una base de clientes global. Todo lo que se necesita es una página web y algo de promoción para dirigir a los clientes potenciales hacia su ubicación.

La exportación representa un camino práctico para las organizaciones pequeñas o medianas que tienen pocos recursos económicos para invertir, pero que están afrontando más competencia en sus mercados internos. En el caso de muchas de estas empresas, la exportación representa la estrategia principal para las operaciones internacionales. Tim Luberski, presidente de California Sunshine, emplea este enfoque. Esta empresa es un importante exportador estadounidense de productos lácteos, entre ellos leche, huevos, yogurt y crema. La empresa puede vender sus productos casi en todo el mundo gracias al extenso periodo que abarca su fecha de caducidad y a que los entrega con rapidez. Los clientes de California Sunshine pueden ordenar los productos de forma directa por Internet en www.hiddenvilla.com. California Sunshine tiene tres grandes almacenes ubicados cerca de aeropuertos internacionales y ello garantiza la entrega de los productos en 72 horas.[31]

Una variante de las exportaciones (o importaciones) es el intercambio compensado o contracomercio; es decir, *un contrato que requiere que las empresas del país exportador compren productos por un valor equivalente al país importador.* El intercambio compensado sigue creciendo como instrumento de marketing para hacer negocios en países menos desarrollados.[32] La Asociación

Figura 5.4 Estrategias para las operaciones internacionales



Estadounidense de Intercambio Compensado dice que el contracomercio facilita el intercambio y la inversión en los países que 1) tienen dificultad para realizar operaciones comerciales debido a la falta de una moneda sólida o 2) que imponen ciertas obligaciones compensatorias para las compras a las empresas que venden sus productos en un país. Por ejemplo, Pepsi vende su jarabe de cola a Rusia en rublos, pero tiene un contrato para comprar vodka Stolichnaya, fabricado en Rusia, para venderlo en Estados Unidos. El intercambio compensado también puede hacer que una empresa goce de una ventaja competitiva, mejore las relaciones con los clientes y cree buena voluntad con el gobierno del país importador. No obstante, los contratos de intercambio compensado pueden resultar muy complejos. Por ejemplo, en Tailandia, el gobierno estableció el requisito de que todos los proyectos estatales con valor superior a 300 millones de bhat (7.03 millones de dólares) tienen que solicitar a los extranjeros que proporcionen equipo y servicios que acepten que se les pague, al menos la mitad de ellos, con productos tailandeses, como pollo congelado, productos de arroz y muebles.

Estrategia de licenciamiento

La estrategia de licenciamiento *implica que una empresa (el licenciador) de un país otorga a otras empresas, nacionales o extranjeras (el licenciatario) el derecho de utilizar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto a cambio del pago de una cuota o regalía.*[33] El contrato de licenciamiento también puede prever que el licenciador coloque a disposición del licenciatario su expertise técnico, o para la producción y el marketing. Un ejemplo de contrato de licenciamiento simple es el que celebran las editoriales estadounidenses y canadienses con editoriales extranjeras, otorgándoles el derecho de traducir un libro a otro idioma y, a continuación, a publicar, comercializar y distribuir la obra traducida. El licenciador no necesita hacer cuantiosas inversiones de capital en el exterior ni ocuparse de los detalles diarios de la producción, el marketing o la administración. Muchas empresas con sede en Estados Unidos emplean esta estrate-

gia porque entraña muy poco riesgo económico, y el licenciatario obtiene el conocimiento experto de la otra parte o un producto bien conocido sin tener que partir de cero. PepsiCo y Coca-Cola celebran contratos de licenciamiento con embotelladoras y distribuidoras de muchos lugares del mundo. Microsoft ha utilizado el licenciamiento con suma efectividad para promover el sistema operativo Windows que se utiliza en computadoras personales, servidores y grandes redes comerciales. Microsoft recibe una pequeña regalía a cambio de permitir a otra empresa, como Lenovo, la empresa de Beijing que fabrica las computadoras laptop de IBM, que incorpore su sistema de software a sus productos. En Japón, las cervecerías Kirin producen la cerveza Budweiser y los establos de Meji Milk Product elaboran el helado Lady Borden.

Las fuerzas tecnológicas y de mercado combinadas están estimulando el uso de la estrategia de licenciamiento. El licenciamiento internacional tiene más riesgo que la exportación como camino para entrar al mercado, pero menos que el franquiciamiento. El licenciador exporta su conocimiento técnico en lugar de su producto. Algunas razones que explican por qué las organizaciones recurren al uso del licenciamiento son que éstas generan ingresos extraordinarios con la tecnología existente, que difunden los costos de los proyectos de investigación y desarrollo, que permiten ingresar a mercados que han estado cerrado o protegidos, que permiten probar nuevos mercados antes de realizar una inversión de capital y que minimizan los riesgos cuando se entra a los mercados extranjeros. Si bien ofrece beneficios potenciales, el licenciamiento también entraña algunos riesgos. El licenciatario podría convertirse en un competidor y también podría no pagar las regalías, imitar la tecnología o vender la licencia sin consentimiento del licenciador. La probabilidad de estos riesgos es muy grande en las industrias farmacéutica y de software.

Estrategia de franquiciamiento

La estrategia de franquiciamiento *implica que la organización matriz (el franquiciador o franquiciante) otorga a otras personas o empresas (los franquiciados o franquiciatarios) el derecho a usar el nombre de la marca registrada y a producir y vender sus bienes o servicios*. Se trata de una clase especial de contrato de licenciamiento en la cual el franquiciador no sólo proporciona el producto, la tecnología, el proceso y/o la marca registrada, sino también la mayor parte del programa de marketing. El franquiciamiento es similar al licenciamiento, pero en este caso el franquiciador suele reservarse un mayor control del franquiciado. En casi cualquier ciudad grande del mundo es probable que usted encuentre un establecimiento de Burger King, Kentucky Fried Chicken o Marriott, entre otros. Están ahí porque emprendedores locales han adquirido franquicias, las cuales permiten que las empresas mantengan el control del marketing, al tiempo que trasladan muchos de los costos, riesgos y responsabilidades a los franquiciados. El franquiciador proporciona a los franquiciados el conjunto completo de materiales y servicios a cambio de un pago. Los franquiciados a menudo funcionan con cierto grado de independencia de la empresa matriz, pero se benefician del hecho de formar parte de una organización más grande. No obstante, el franquiciador suele tomar parte activa en la capacitación, monitoreo y control de ciertas acciones del franquiciado, con el objeto de garantizar que éste cumpla con el contrato de franquicia.[34]


© Hill Street Studios/Blend Images/Jupiter Images

Singer ha edificado su sistema de franquicias en México, dejando que los franquiciados difundan la voz de sus productos, en lugar de recurrir a campañas publicitarias.

Las empresas han utilizado el franquiciamiento como táctica para expandir el mercado de bienes y servicios desde la década de 1850, cuando Singer Sewing Machine comenzó a distribuir sus máquinas de coser. Cuando Singer introdujo dichas máquinas no contaba con el capital necesario para abrir una sucursal ni para contratar a vendedores. Por lo mismo, decidió que el mejor camino para comercializar su máquina era utilizar una red de representantes de ventas, contratados a comisión, para que vendieran su entonces revolucionaria máquina. Hoy día, las máquinas de coser Singer se venden en más de 190 países por medio de cerca de 58,000 dueños de franquicias. El siguiente recuadro de Competencia para la acción estratégica explica cómo Singer utilizó las franquicias para entrar a México.[35]

Competencia para la acción estratégica

Singer Sewing Machine

Las primeras franquicias de Singer Sewing Machine fueron establecidas en México a principios de la década de los ochenta y en su mayor parte se trató de empresas estadounidenses. Hoy día existen más de 800 franquicias en México. Singer sabía que su crecimiento más rápido estaba en los negocios que pudieran satisfacer las necesidades de las madres trabajadoras, brindándoles apoyo con servicios para sus hijos, el hogar y ellas mismas.

Singer reconoció que las costureras y los sastres de todo México seguían cosiendo de la misma manera en que lo habían hecho sus abuelos desde muchas décadas atrás; es decir, utilizando máquinas de poca potencia. Muchas mujeres sólo podían soñar con poseer una máquina de coser, ya que se trataba de un lujo inalcanzable, dado que la mayoría de las personas sólo compra sus bienes pagando en efectivo. A efecto de ingresar al enorme mercado de las clases baja y media, Singer ofreció un plan de arrendamiento con opción a compra que resolvía el problema del pago en efectivo que afrontaban muchos clientes que tenían ingresos, pero poco acceso a las tarjetas de crédito o las cuentas bancarias. Singer ofrece máquinas que van desde su modelo básico, a un precio de 150 dólares, hasta las computarizadas, con un precio a partir de 3,000 dólares. Singer también comprendió que gracias a los sólidos valores personales (véanse las páginas 156-158) y las bajas tasas de transitoriedad, los mexicanos harán todo lo posible por no dejar de cumplir con los pagos mensuales de arrendamiento, evitando así la vergüenza que sentirían en caso de que sus máquinas fueran embargadas. La amenaza de sufrir ese estigma social ha mantenido el índice de embargos por debajo de 2 por ciento.

Singer optó por desarrollar un sistema de franquicias mediante el cual cada franquiciado dirigiría su operación. La persona que trabajará en el área local estaría muy interesada en alcanzar el éxito, porque los franquiciados de Singer invierten su dinero y tiempo para edificar y administrar su establecimiento. Singer se dio cuenta que el hecho de contar con una persona local muy comprometida sería vital debido a su conocimiento de las costumbres y círculos de costura. Las costureras estarían vinculadas a los eventos locales y, lo más importante, serían las conexiones del franquiciado para que éstas corrieran la voz, en lugar de hacer grandes campañas de publicidad dirigidas desde las oficinas centrales en Nueva York.

Más información acerca de esta organización en www.singer.com.

Estrategia de alianzas

Una estrategia de alianzas *implica un contrato que celebran dos o más organizaciones para unir sus recursos materiales, financieros y humanos con el objeto de alcanzar metas comunes.* Las alianzas estratégicas globales *son empresas conjuntas o joint ventures que implican las acciones en el ámbito internacional que desarrollan dos o más empresas, las cuales aportan una cantidad convenida de recursos.* Este enfoque sería el preferido cuando la competencia es ruda o la tecnología y el capital requerido son un tanto grandes para uno de los socios. En la industria de las bebidas, Nestlé trabaja con Coca-Cola para tener acceso a canales de distribución en Europa. Nestlé y L'Oréal, la empresa francesa de cosméticos, tienen una alianza para desarrollar Inneov, un suplemento nutricional que sirve para mejorar la salud de la piel. MTV Networks tiene alianzas en Brasil, Australia y otros países para expandir su presencia global en los medios.

Los factores que se presentan a continuación han estimulado la formación de alianzas, sobre todo las empresas conjuntas:[36]

- La necesidad de compartir y reducir los costos de proyectos de desarrollo intensivos en tecnología, como los sistemas de información computarizados. Por ejemplo, IBM ha formado una alianza con Motorola y Toshiba con el objeto de mejorar sus habilidades para fabricar semiconductores, los cuales se usan para producir chips de súper densidad. IBM y Motorola también están trabajando juntos para desarrollar nuevas técnicas para la fotolitografía de rayos x que ninguna de las dos empresas podría pagar por sí misma. Los socios son, al mismo tiempo, propietarios que invierten capital, clientes que envían llamadas por medio de satélites y proveedores de tecnología para la nueva empresa.
- El deseo de abatir costos compartiendo grandes inversiones de costos fijos. Un contrato entre Robex Resources, Inc., una empresa canadiense dedicada a la exploración

y explotación del oro, y Geo Services International, una organización que opera en Mali, permite que estas dos empresas incrementen el éxito de los proyectos de exploración y extracción de oro en ciertas zonas.

- El deseo de aprender la tecnología y los procesos especiales de otra empresa o tener acceso a sus clientes y canales de distribución. La editorial francesa Hachette formó una alianza con Pacific Publications de Australia para publicar las revistas *Elle* y *Elle Cuisine* en Australia y Nueva Zelanda.
- El deseo de participar en la evolución de las actividades de competencia en industrias globales en crecimiento. Bayer AG de Alemania formó una alianza con Millennium Pharmaceuticals para desarrollar medicamentos contra el cáncer. Las dos empresas trabajarán en conjunto usando simulaciones de computadora y técnicas médicas avanzadas para acelerar las investigaciones sobre un gen que provoca la formación de tumores.

Las alianzas ofrecen la posibilidad de ingresar a mercados que entrañan numerosos riesgos debido a requerimientos políticos estrictos o gran incertidumbre económica. Por ejemplo, los canales de distribución en Italia son fragmentados y complejos. En lugar de que haya grandes supermercados e hipermercados, como Wal-Mart y Toys "R" Us, los pequeños establecimientos minoristas suelen controlar los canales de distribución. Numerosos intermediarios y mayoristas dificultan que empresas como Procter & Gamble, Colgate-Palmolive y Unilever vendan sus productos sin formar una alianza con las empresas italianas locales. Es probable que estos socios conozcan mejor cómo lidiar con la enorme complejidad política y económica del país. KFC entró a Japón por medio de una alianza con Mitsubishi, el conglomerado japonés. Mitsubishi es uno de los mayores productores de aves en Japón y entiende muy bien la cultura de este país.

Estrategia multinacional

La estrategia multinacional o multidoméstica *implica adaptar los productos, servicios y prácticas a cada uno de los distintos países o regiones* (por ejemplo, la Cuenca del Pacífico frente a Europa Occidental frente a Norteamérica).[37] Una estrategia multinacional fomenta el diseño, la producción y el marketing de un producto para que sea hecho de modo que cumpla con las necesidades específicas de cada país. Las presiones para responder a las diferencias que hay en la demanda de los clientes, canales de distribución, exigencias de los gobiernos y necesidades de los empleados son el motor de esta estrategia. Domino's Pizza sabe que los elementos básicos de la masa de la base, la salsa y el queso funcionan para las pizzas en cualquier lugar del mundo, pero la empresa tiene más de 2,500 restaurantes internacionales y ofrece más de 100 tipos diferentes de pizza, inclusive la paneer pizza en India y la mayo-jaga en Japón.

Procter & Gamble también utiliza una estrategia multinacional en su negocio de pañales. La empresa se dio cuenta que es muy importante comprender los valores culturales de un país para conseguir que las madres acepten sus pañales. Por ejemplo, en Italia, un elemento fundamental para su éxito fue diseñar pañales que cubrieran el ombligo del bebé. Ogilvy & Mather ha dividido el mundo en cuatro regiones geográficas básicas, porque se ha dado cuenta que los enfoques de la publicidad se deben modificar de modo que se ciñan a los gustos, preferencias, cultura, valores y reglamentos gubernamentales de diferentes lugares del mundo. En Francia está prohibido utilizar a niños para anunciar productos y en Alemania que la televisión exhiba afirmaciones que implican una competencia, como las que hacen las empresas estadounidenses (por ejemplo: más limpio, más rápido).

Cuando se aplica una estrategia multinacional, por lo general cada subsidiaria principal que opera en el exterior es un tanto independiente. Con frecuencia, cada una de ellas es un centro de utilidades y aporta ingresos y crecimiento con base en las oportunidades de su mercado. Un centro de utilidades *es la unidad de una organización que es responsable de los ingresos que generan sus actividades y de los costos que se derivan de las mismas.* Sus administradores son los encargados de generar ingresos y minimizar costos para poder alcanzar las metas de utilidades de la unidad. Frito-Lay utiliza una estrategia multinacional de modo que sus fritos se ciñan a las distintas preferencias que hay en el mundo. Por ejemplo, Janjaree Thanma dirige las inves-

tigaciones de mercados de Frito-Lay en Tailandia. Es interesante señalar que después de probar 500 sabores para sus papas con consumidores tailandeses, los resultados revelaron que preferían los sabores estadounidenses, como el sabor barbacoa.

Estrategia global

Una estrategia global *hace hincapié en la consistencia en todo el mundo, la estandarización y el costo un tanto bajo.*[38] Las subsidiarias en distintos países son muy interdependientes en términos de metas, prácticas y operaciones. En la medida de lo posible, los altos directivos se concentran en la coordinación y el apoyo recíproco de las actividades de la empresa en todo el mundo. Por ejemplo, una subsidiaria de Black & Decker en un país fabricaría ciertas partes para algunas familias de productos, mientras que las subsidiarias que operan en otros países hacen lo mismo con otras partes. A continuación, las subsidiarias intercambian componentes para armar por completo sus productos particulares. Cada subsidiaria tiene una meta de utilidades diferente y ello refleja la importancia que tiene dentro del sistema total de la empresa.

Los clientes de empresas globales tienen necesidades que, en lo básico, son similares en muchos países. Por tanto, es muy fácil transferir las principales estrategias de marketing de un país a otro. Por ejemplo, el marketing de los chips Pentium de Intel dirigido a los fabricantes de computadoras de diversos países tiene muchas similitudes. Las normas técnicas de los clientes son más o menos compatibles y, en su mayor parte, los gobiernos no regulan la producción de chips de computadora ni las prácticas de precios. American Express Company también realiza los beneficios de una estrategia global poniendo énfasis en las ideas de calidad, seguridad física y seguridad material. Una de las metas de American Express es crear el nombre de marca más respetado del mundo. Los viajeros de todo el orbe reconocen la confiabilidad y calidad que simboliza su logotipo. Los viajeros que tienen algún problema acuden a cualquier oficina de American Express para que ahí les repongan con urgencia los cheques de viajero o las tarjetas de crédito que han perdido o que les han robado. Además, todas las oficinas cuentan con equipo para enviar telegramas o mensajes de urgencia a familiares, consulados y otros contactos de las personas que necesitan estos servicios.

Una creciente cantidad de empresas multinacionales está utilizando las estrategias globales, entre ellas Caterpillar y Komatsu (maquinaria pesada de construcción), Kodak y Fuji (películas) y Texas Instruments, Intel e Hitachi (semiconductores). Como explica el recuadro siguiente de Competencia para la acción estratégica que menciona de Imperial Chemical Industries PLC, la forma global de organización también tiene sus inconvenientes. Usted tal vez no reconozca el nombre de Imperial Chemical Industries, pero con seguridad sí conoce sus marcas Glidden, Alba, Dulux y Color Your World. La empresa tiene su sede en Londres y compite contra Sherwin-Williams y Pittsburgh Plate Glass en recubrimientos para automóviles, pinturas, clavos acrílicos y adhesivos en todo el mundo.[39]

Administración al instante

"Procter & Gamble sigue una estrategia multinacional, porque pensamos que ésta nos permite comprender muy bien a los consumidores y sus necesidades y desarrollar relaciones estrechas con los proveedores. Esta estructura también permite que las divisiones de productos compartan información y actividades clave."

A.G. Lafley, presidente y director general de Procter & Gamble

Competencia para la acción estratégica

Imperial Chemical Industries PLC

El sol no se pone nunca para Imperial Chemical Industries PLC (ICI), la cual tiene operaciones en todo el mundo. Como una de las empresas más grandes del planeta, las ventas de ICI superan 10,700 millones de dólares. Además, cuenta con más de 200 plantas, en los seis continentes, donde produce pinturas, productos químicos, explosivos, películas y polímeros, entre otros productos.

En 1983, ICI comenzó a abandonar su organización tradicional por país y, en su lugar, formó unidades de negocios mundiales. Hoy día, la empresa concentra sus recursos en las plazas donde tiene más ventaja competitiva. A partir de 1983, ICI ha comprado y vendido más de 50 negocios en un intento por posicionarse en la industria. Hoy día cuenta con cuatro centros regionales e industriales. Por ejemplo, sus ventas suman

más de 10,400 millones de dólares y realiza más de 30 por ciento de las mismas en Estados Unidos. Por tanto, ICI ha establecido sus oficinas centrales en ese país cerca de Cleveland, Ohio. Desde esa plaza, la empresa fabrica muchos productos de sus pinturas. Por medio de sus operaciones en Argentina, ICI suministra productos químicos a la industria vitivinícola y también otros químicos afines. En su operación en India, la empresa fabrica explosivos, productos farmacéuticos y químicos derivados de caucho. En Paquistán fabrica soda y ceniza de soda, que es un componente básico en la producción de vidrio.

A efecto de que no se traslapen las investigaciones, los laboratorios tienen sus funciones primordiales cerca de sus mercados. Por ejemplo, las investigaciones para el teñido de pieles fue a parar a Paquistán y la investigación de materiales avanzados fue asignada a Estados Unidos. Por tanto, hubo que recurrir al outsourcing para contratar a los empleados o éstos tuvieron que ser trasladados a otro país. El estadounidense High Miller explica: "Es una situación difícil para la gente que ha construido imperios nacionales, porque ahora no tiene muchos aliados. Pedimos a la gente que sea menos nacionalista y que se preocupe más por lo que ocurre fuera de su país". Miller comenta que las utilidades son una toma de decisiones más eficiente y dice: "Antes, cada país trabajaba en sus proyectos y uno se encontraba con facciones beligerantes que luchaban en Londres por llevarse un mismo dinero. Ahora, como hay una persona que se encarga de una línea de productos global, ya no importa dónde se ubica un proyecto. Sus utilidades serán las mismas. Cuando uno empieza a operar de esta manera consigue sacar mucho vapor de los feudos nacionales". Por ejemplo, en la industria vitivinícola de Argentina, la toma de decisiones más rápida y de mejor calidad ha servido para que ICI disminuya el tiempo que se requiere para introducir nuevos productos químicos que se utilizan para luchar contra los insectos que destruyen la vid. Estos productos están sujetos a la autorización del gobierno, pero después se pueden usar en Estados Unidos, Francia, Nueva Zelanda y otras regiones del mundo donde se cultiva vid. Por otra parte, ICI ha podido reducir el tiempo que se requiere para introducir nuevos medicamentos a la industria farmacéutica, de seis años a uno o dos, porque ha concentrado todas sus operaciones en India.

Más información acerca de esta organización en www.ici.com.

Para que la estrategia global de una multinacional tenga éxito, ésta debe abordar varias necesidades.[40] A continuación se enumeran seis de ellas:

1. La empresa debe ser un competidor destacado en los mercados regionales más importantes del mundo: Norteamérica, Europa y Asia.
2. La mayoría de los nuevos bienes y servicios debe desarrollarse para todo el mundo, como los servicios financieros de American Express Company y los productos de películas y otros de Kodak.
3. Las metas de utilidades deben basarse en las líneas de productos, como una línea de pintura de ICI, en lugar de en los países o regiones del mundo.
4. Las decisiones relativas a productos, inversión de capital, Investigación y Desarrollo y producción deben basarse en consideraciones globales, como la elección de ubicaciones estratégicas para las plantas de ICI que producen químicos y productos similares en diversas regiones del mundo.
5. Las actitudes que reflejan una mentalidad estrecha, como "aquí no operamos de esa manera" se deben superar. Algunos caminos para dar forma a las actitudes y valores laborales incluyen capacitar a los empleados para que piensen en términos globales, enviarles a distintos países para que tengan experiencia de primera mano y proporcionarles lo último en tecnología de la información. Coca-Cola llegó al grado de prohibir las palabras *nacional* y *extranjero* del vocabulario de la empresa para poder reforzar la imagen de una sola organización global que generaba más de 80 por ciento de sus ventas en fuentes ubicadas fuera de Estados Unidos.
6. Los administradores extranjeros deben ser promovidos a niveles senior en las oficinas corporativas de la empresa.

Resumen

Este capítulo giró en torno a diversas consideraciones globales que interesan a quienes se dedican a los negocios internacionales. Las fuerzas y cuestiones globales afectan cada vez más a las organizaciones y a las personas, sean empleados o consumidores.

Objetivos de aprendizaje

1. Mencionar las tendencias que afectan a las organizaciones en una economía global.

Las organizaciones han globalizado cada vez más sus operaciones y la globalización del comercio seguirá ocurriendo a paso acelerado. Las sociedades también se están globalizando. En los próximos 10 años, estos cambios afectarán a las organizaciones en varios sentidos muy importantes. En primer lugar, a medida que las organizaciones dejen de tener fronteras, el comercio global será cada vez más importante. En segundo, la tecnología de la información está aplicando un premio a la comunicación inmediata desde cualquier lugar del mundo. En tercero, a medida que el comercio global se expanda y la información esté más disponible, las transacciones entre empresas serán cada vez más transparentes. En cuarto, las economías tradicionales cerradas se están abriendo más y volviéndose más democráticas para aprovechar las oportunidades de intercambio comercial en todo el mundo. Por último, los mercados de trabajo de China e India están absorbiendo muchos de los trabajos intensivos en mano de obra y que antes eran desempeñados en México y otros países.

2. Describir cómo la cultura de un país afecta las prácticas de negocios de una organización.

Algunos de los factores culturales básicos que influyen en la forma en que se administra una organización son la visión del cambio social, el tiempo, el idioma, el sistema de valores y la distancia cultural. Se prestó especial atención a comprender cómo las cuestiones culturales han llevado a diferencias en los sistemas de administración de México y Estados Unidos.

3. Explicar por qué las fuerzas político-jurídicas repercuten en los negocios globales.

Las operaciones internacionales de las empresas crean nuevas complejidades, riesgos e incertidumbres. Algunas cuestiones político-jurídicas generales son la inestabilidad interna, el conflicto externo, el clima político, el clima económico y la corrupción. Algunos de los mecanismos políticos utilizados para los negocios internacionales son: aranceles, cuotas, subsidios, carteles, sobornos y extorsión.

4. Explicar cómo tres acuerdos comerciales internacionales afectan la competencia y la cooperación globales.

La Organización Mundial de Comercio ayuda a abrir mercados y reducir las barreras comerciales (por ejemplo los aranceles) entre los 149 países que pertenecen a ella. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte disminuye incluso más las barreras, fomenta la inversión y estimula el comercio entre Canadá, México y Estados Unidos. La Unión Europea es una organización conformada por 25 países. Sus metas centrales son crear un solo mercado y permitir el libre movimiento de bienes, servicios, personas y capital entre sus miembros. La meta última es mejorar el nivel y la calidad de vida de los ciudadanos de los países que pertenecen a la Unión.

5. Describir seis estrategias que utilizan las organizaciones para crecer en el ámbito global.

Algunas de las estrategias que utilizan muchas empresas internacionales son la exportación, el licenciamiento, el franquiciamiento, las alianzas, la multinacional o multidoméstica y la global.

Estas estrategias varían en términos de su relativa complejidad (que se refleja en el diseño de la organización) y la inversión de recursos que se requiere para implementar la estrategia con efectividad. Las organizaciones emplean distintas estrategias a lo largo del tiempo a medida que aprenden cómo adaptar sus operaciones a las exigencias de sus mercados globales.

Conceptos y términos clave

Alianzas estratégicas globales
Arancel
Cártel
Centro de utilidades
Clima económico
Clima político
Concesión arancelaria
Conflicto externo
Corrupción
Cuota
Distancia cultural
Estrategia de alianzas
Estrategia de exportación
Estrategia de franquiciamiento
Estrategia de licenciamiento
Estrategia global
Estrategia multinacional
Extorsión
Inestabilidad interna
Intercambio compensado
Ley Estadounidense de Prácticas Corruptas en el Extranjero de 1977
Organización Mundial de Comercio (OMC)
Pagos para lubricar
Plantas maquiladoras
Principio de la nación más favorecida
Principio de reciprocidad
Principio de transparencia
Proteccionismo
Riesgo político
Soborno
Subsidio
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
Unión Europea (UE)

Preguntas para reflexión y análisis

1. Mencione al menos tres desafíos que afronta Grupo Bimbo con su expansión global.

2. ¿Cuáles son algunas de las competencias que debe desarrollar para ser un administrador global efectivo? ¿El trabajo que desarrolle durante su curso escolar cómo le ayudará a hacerlo?

3. Explique algunas de las distintas maneras en que los cambios rápidos del entorno internacional de la competencia han repercutido en las organizaciones globales.

4. ¿Qué papel desempeña la cultura cuando genera pruebas para la ética de las personas que trabajan en organizaciones globales?

5. Suponga que Microsoft quiere abrir cuatro nuevas plantas en el exterior. Mencione cuatro países que representarían un grado alto de riesgo para estas operaciones (visite www.transparency.org). ¿Qué clase de estrategia de negocios minimizaría estos riesgos?

6. ¿El TLCAN ha sido bueno o malo para las empresas manufactureras estadounidenses? ¿Cómo se arreglan las disputas en el TLCAN? Para responder estas preguntas visite www.nafta.org.

7. ¿La UE ha estimulado el comercio en Europa? ¿Cómo ha afectado a las naciones que no pertenecen a ella? Para responder estas preguntas visite www.europa.eu.

8. Singer Sewing Machine utilizó una estrategia de franquicias para incrementar sus ventas globales. ¿Cuáles son algunas limitaciones de esta estrategia? ¿Qué otras estrategias podría haber considerado la empresa?

9. Si usted aceptara una asignación en Kodak de México, ¿qué comportamientos y gestos no verbales serían adecuados y cuáles serían ofensivos? Para conocer la etiqueta de negocios en México visite www.AMCHAM.com.mx.

10. China fue admitida a la OMC hace poco tiempo. ¿Se trata de una buena decisión para las empresas con sede en Estados Unidos?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Simulación del estacionamiento

Introducción

La Simulación del estacionamiento es un ejercicio diseñado para ilustrar la complejidad de identificar a un automóvil con su fabricante. El automóvil de hoy es en verdad un producto global desarrollado con base en interdependencias económicas. Este ejercicio sirve para comprobar cuánto sabemos y proporciona un foro para aprender.

Propósito

El propósito de esta simulación es aumentar el grado de conciencia en relación con las dificultades que rodean la identificación del verdadero fabricante de un automóvil en la actualidad. Esta simulación le brinda la oportunidad de comprobar su habilidad y conocimiento respecto a los automóviles y su fabricante. Usted es gerente de un estacionamiento y encargado de permitir la entrada exclusivamente a automóviles fabricados en Estados Unidos. Por otra parte, usted es el encargado de negar el acceso al estacionamiento a todos los empleados que conduzcan un automóvil con menos de 75 por ciento de contenido nacional.

Esta simulación prepara el escenario para un debate en torno a la interdependencia económica. Además, ilustra por qué es necesario que las personas, grupos u organizaciones tengan conocimiento suficiente antes de dirigirse hacia las barreras comerciales, aranceles o leyes proteccionistas.

Metas de la simulación

1. Comprender los beneficios que se derivan de la competencia internacional en el contexto del supuesto de la "ventaja comparativa" que plantea la economía.
2. Explorar los resultados económicos que se presentan cuando existe competencia internacional y una estrategia de ganar-perder.
3. Explorar la ansiedad, la carga emocional y el etnocentrismo que suelen ir de la mano con la competencia internacional y que no son nada productivos.
4. Explorar la regla que se aplica en la industria automotriz de Estados Unidos que establece que las manufacturas deben tener 75 por ciento de contenido nacional.

Su decisión (marque con una cruz)

Admisión del automóvil al estacionamiento	ACEPTADO	RECHAZADO	CALIFICACIÓN
1. Toyota F J Cruiser			
2. Ford Crown Victoria			
3. GMC Yukon XL			
4. Toyota Camry			
5. Mitsubishi Eclipse			
6. Mazda6			
7. Volkswagen Beetle			
8. Saturn Relay			
9. Chevrolet Corvette			
10. Honda Accord			
11. Chery			
12. Land Rover			

TOTAL ______

Plantilla para calificar

	Lógica:	Respuesta correcta:
1. Toyota F J Cruiser	Fabricado en su totalidad en Japón	Rechazado
2. Ford Crown Victoria	De lo mejor de Ford Motor Company, producido en Canadá, 27 por ciento de las partes provienen de Alemania, España, México y Japón	Rechazado
3. GMC Yukon XL	Ensamble final en Arlington, Texas, Estados Unidos	Aceptado
4. Toyota Camry	75 por ciento fabricado en Indiana, Estados Unidos; 25 por ciento en Japón	Aceptado
5. Mitsubishi Eclipse	Fabricado en Illinois, Estados Unidos, con 70 por ciento de las partes provenientes de este país y 30 por ciento de Japón	Rechazado
6. Mazda6	Producido por AutoAlliance International (empresa conjunta con Ford); 75 por ciento de contenido estadounidense	Aceptado
7. Volkswagen Beetle	Construido en su totalidad en Puebla, México	Rechazado
8. Saturn Relay	Producido en Tennessee, con 90 por ciento de contenido estadounidense	Aceptado
9. Chevrolet Corvette	Fabricado en su totalidad en Bowling Green, Kentucky	Aceptado
10. Honda Accord	Fabricado y producido en Bowling Green, Kentucky, con 75 por ciento de contenido estadounidense	Aceptado
11. Chery	Fabricado en China	Rechazado
12. Land Rover	Fabricado en su totalidad en Inglaterra	Rechazado

Calificación: Califique anotando un punto junto a cada respuesta correcta y, después, sume todos los puntos para obtener la calificación total.

Su calificación como inspector encargado de rechazar los automóviles:

Número de respuestas correctas:

11-12 Experto en automóviles
9-10 Aficionado a los automóviles
7-8 Cierto conocimiento de automóviles

Preguntas

1. ¿Qué tácticas para la acción política podrían utilizar los fabricantes estadounidenses de automóviles para competir mejor contra las importaciones?
2. Thomas Friedman, autor de *The World is Flat,* dice: "Las mejores empresas son aquellas que colaboran mejor. En la nueva economía cada vez será más frecuente que se hagan negocios basados en la colaboración para crear valor, en lugar de que se hagan por medio de la competencia". ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Cuáles son algunos obstáculos que entorpecen la colaboración global en el caso de la industria automotriz?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Desde el interior de una fábrica china[41]

Yue Yuen tiene 265,000 habitantes y es la población que sustituye a los distintos pueblos de los que llegan los jóvenes trabajadores. Posee sus temporadas y ritmos, tal como las aldeas que han abandonado estos trabajadores, pero en este caso son marcados por los dictados comerciales de países que se encuentran a miles de kilómetros de distancia. Yue Yuen cuenta con su propio sistema de tratamiento de aguas y sus estaciones de energía eléctrica. Dentro de cada conjunto fabril hay dormitorios y cafeterías, sucursales de la oficina de correos y la compañía telefónica, clínicas médicas y tiendas. El complejo de una fábrica tiene un hospital con 100 camas, una estancia infantil, una sala de cine con 300 butacas y un grupo de actores.

Zhang Qianqian tiene 21 años y llegó a Yue Yuen hace tres. Cuenta que después de estar ahí 18 meses, abandonó el lugar debido a conflictos con su jefe y que, al poco tiempo, regresó a su casa. El año pasado, antes de renunciar y volver a casa, en esta ocasión para estar con su abuela que cumpliría 80 años, estuvo trabajando en una fábrica de aparatos electrónicos. Al poco tiempo volvió a Yue Yuen. Ella explica: "He ido de aquí para allá y, al parecer, siempre termino en esta fábrica".

Una tercera parte de los zapatos del mundo son fabricados en Guangdong, provincia que comparte frontera con Hong Kong. En ese mundo, Yue Yuen es la reina. Establecida en 1989 por Pou Chen Corp. de Taiwán, Yue Yuen es el principal proveedor de Nike, Adidas, Reebok y otras marcas. La empresa tiene tres complejos fabriles en Gaobu, un suburbio de Dongguan, y es uno de los empleadores más grandes de esa provincia.

Yue Yuen tiene algunas fábricas que producen las materias primas para los zapatos y otras que se dedican a cortar, coser y ensamblar las distintas partes. Emplea a diseñadores que trabajan con las compañías de calzado para desarrollar nuevos modelos de zapatos. En la actualidad, una línea de montaje de Yue Yuen tarda 10 horas en producir un par de zapatos, desde preparar las materias primas hasta tener un producto terminado listo para su embarque, en comparación con los 25 días que se tardaba hace cuatro años.

En un mundo de cambios e incertidumbre, Yue Yuen ofrece una estabilidad que contrasta con la transitoriedad de la vida de los migrantes. Muchas de las fábricas ubicadas en el delta del Río Perla no ofrecen seguridad y deben dinero a los trabajadores. En Yue Yuen, el salario es promedio; es decir, alrededor de 72 dólares al mes, después del descuento por alojamiento y alimentos. La empresa tiene fama de exigir jornadas muy largas y de tener administradores autocráticos, pero paga los sueldos de forma puntual. El trabajo suele ser de 11 horas al día y 60 horas a la semana, con descanso los domingos. El índice de rotación es superior a 60 por ciento al año. En cada habitación duermen 10 trabajadores y se tienen regaderas con agua caliente y comidas adecuadas. Ochenta y cinco por ciento de los trabajadores de Yue Yuen son mujeres jóvenes.

La sociedad en la fábrica se divide siguiendo las mismas líneas que las provincias. Los trabajadores de la misma provincia permanecen unidos y hablan dialectos que los demás no entienden. Los estereotipos locales tiñen la contratación. Los gerentes de muchas fábricas se niegan a contratar a personas de Henan porque se considera que no son confiables, mientras que las de Anhui son consideradas sagaces en exceso.

Casi todos los administradores de Yue Yuen son migrantes que iniciaron su carrera en la planta de la fábrica y han sido clasificados con base en una intrincada jerarquía establecida. Hay 13 niveles de administradores, desde trainee de gerente hasta director general. Hay una cafetería de uso exclusivo para aquellos que se encargan de las líneas de producción y otra para los supervisores en jefe, mismos que están un peldaño más arriba en la jerarquía. Sólo los líderes de la línea y los gerentes de niveles más altos pueden vivir en el interior de la fábrica con un hijo.

Zhang Qianqian había ido a un dormitorio para visitar a unas amigas que vivían en la Habitación 805 al final del pasillo. Llevaba puestos unos jeans y un reloj sport negro. Zhang recordó las mañanas en casa cuando su abuela la despertaba para desayunar: "Me llama para que desayune, pero en ocasiones sigo dormida. Entonces mi padre me dice: 'Te quedas acostada en la cama, ni siquiera vienes a comer el desayuno que tu abuela te ha preparado'". Frunce el ceño y dice: "En casa siempre te están criticando". La mayoría de los trabajadores tiene complejas relaciones con sus hogares. Cuando no están en ellos los extrañan, pero cuando pasan algún tiempo en sus pueblos no tardan en aburrirse y añoran regresar a la ciudad.

Allá en sus pueblos las familias presionan a las chicas: Envía dinero a casa, no te enredes con un novio, cásate más pronto, regresa. En su mayoría, las chicas hacen lo que mejor les parece. Muchos padres ni siquiera tienen el número de teléfono de sus hijas en la fábrica.

Cuando las chicas de Yue Yuen van a casa, sus padres quieren que descansen, en lugar de que trabajen en la granja, pensando que de por sí han trabajado demasiado. Las chicas respetan los horarios campesinos, es decir que se despiertan al amanecer y se van a dormir temprano. Sin embargo, la mayor parte del tiempo que están despiertas lo pasan viendo televisión. El tiempo no es importante en el pueblo. No obstante, en Yue Yuen el tiempo se mide con base en incrementos precisos. Al frente de cada estación hay un letrero de plástico que indica cuántos segundos requiere esa trabajadora para terminar una tarea. Los superiores entrenan a los empleados con cronómetros en mano. La productividad en Yue Yuen ha aumentado 10 por ciento en los pasados tres años. Una investigación realizada por Adidas respecto al efecto que ha producido su insistencia por incrementar la eficiencia reveló que las trabajadoras al principio sentían más estrés, pero que con el transcurso del tiempo se iban adaptando.

Una línea de producción tiene 470 trabajadores. Un par de zapatos deportivos llega a pasar por unas 200 estaciones. Las trabajadoras del departamento de corte troquelan las piezas sobre tiras de material tejido. Las costureras cosen los logotipos y colocan los ojales para los cordones sobre estas piezas para fabricar la parte superior del zapato. Las armadoras de la base pegan capas de caucho y plástico para fabricar la suela. Las montadoras unen a presión la suela y la parte superior, introducen la horma, que es un molde de plástico con forma de pie, y pegan las dos partes para unirlas. Una máquina aplica 88 libras de presión a cada zapato. Las trabajadoras retiran las hormas, revisan si hay defectos y empacan los zapatos en cajas. En la lengüeta de cada zapato hay una etiqueta que dice "Hecho en China". Yue Yuen tiene 290 líneas de producción en fábricas distribuidas a lo largo y ancho de China, y cada una de ellas produce 157.7 millones de pares de zapatos al año para empresas como Nike, New Balance, Timberland y Rockport.

Las empresas occidentales que presionaron a las fábricas para que mejoraran las condiciones de trabajo también exigieron precios más bajos. Las trabajadoras ahora laboran menos horas, pero terminan más agotadas debido a que las tareas son distribuidas con precisión a efecto de garantizar que casi no haya tiempo muerto. Las marcas ahora proporcionan a las fábricas 30 días para entregar un pedido, pero hace tres años les daban 60 días y hace 10 les daban 90. Los pedidos son cada vez más pequeños, lo cual permite a los diseñadores responder con más rapidez a los cambios que registra la moda.

Preguntas

1. ¿Qué valores ilustra este caso? ¿Son similares a los suyos?
2. ¿Le gustaría trabajar en esta fábrica China? Justifique su respuesta.
3. ¿Qué competencias tendría que desarrollar para poder administrar a los empleados de esta fábrica?

capítulo 6



© Gabe Palmer/Workbook Stock/Jupiter Images

El espíritu emprendedor

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Explicar la esencia del espíritu emprendedor y el efecto que el entorno produce en el mismo.
2. Describir las competencias que contribuyen al éxito de los emprendedores.
3. Explicar los fundamentos de la planeación para los emprendedores en potencia.
4. Describir los fundamentos básicos del espíritu emprendedor corporativo.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

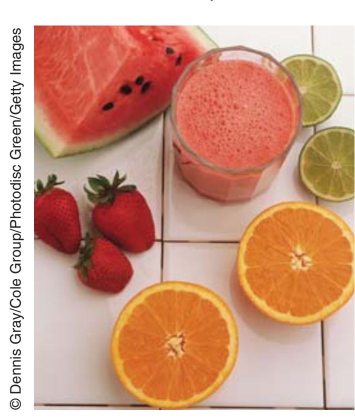
Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración

Denise Devine, fundadora de Devine Foods


© Dennis Gray/Cole Group/Photodisc Green/Getty Images

Denise Devine consideraba que la necesidad de incrementar la oferta nutricional para niños era imperiosa y su idea sentó las bases de su trayectoria emprendedora. Devine es presidenta y directora general de Nutripharm, Inc. y de Devine Foods, Inc., con sede en Media, cerca de Philadelphia, Pennsylvania. Ella comenta que la maternidad fue la chispa que la llevó a decidir que correría el riesgo de ser emprendedora. Cuando trabajaba como directora de estrategia de inversión y finanzas de Campbell Soup Company estaba en verdad asombrada ante la falta de alimentos nutritivos y cómodos para los niños.

Devine comenta: "En aquellos años mis hijos eran muy pequeños. Fue la época cuando la USDA publicó la primera pirámide alimenticia y esa situación me hacía sentir muy frustrada porque estaba trabajando en una enorme compañía de alimentos. Yo misma era una consumidora frustrada porque tenía gran dificultad para encontrar alimentos nutritivos para mis hijos. Dado que trabajaba, y estaba muy ocupada, me resultaba incluso más difícil encontrar alimentos saludables y cómodos que pudiera guardar en los recipientes que llevaban mis hijos a las estancias infantiles o al preescolar. Comencé a realizar muchas investigaciones y también a sentirme furiosa. Este asunto me apasiona tanto que sólo puedo describir lo que me ocurrió diciendo que me sentí obligada a hacer algo al respecto".

Su idea inicial fue un jugo alternativo llamado Fruice. Devine comenta que la idea de un jugo envasado con más vitaminas y minerales, pero sin exceso de azúcar, fue el catalizador para crear su nueva empresa. Ella admite que al principio "no tenía la más remota idea" de cómo iniciar, pero buscó a personas que la pudieran ayudar. Consultó a un grupo de químicos y otras personas de la Universidad de Cornell, las cuales trabajaron con sus ideas y comenzaron a convertirlas en productos. Por otra parte, consiguió el apoyo financiero de Ben Franklin Technology Partners, una red estatal que fomenta la innovación para estimular el crecimiento económico y la prosperidad de Pennsylvania.

Devine señala que la estrategia de su empresa ha cambiado en el pasado par de años. Hace poco que la organización comenzó a trabajar con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos a efecto de elaborar productos más saludables para los programas de alimentos escolares. Devine Foods ha celebrado algunos contratos de desarrollo con otras empresas grandes, pero no ha revelado el nombre de éstas.

Comenta que un emprendedor incipiente encuentra infinidad de caminos y diferentes metas. Devine se siente muy orgullosa de que su

Contenido del aprendizaje

empresa esté haciendo algo positivo por los demás. Aclaró que su inquietud por ser emprendedora tal vez sea diferente de la de otras personas y comentó: "Tenía la inquietud de ordenar mi vida de otra manera. Siempre he sentido la necesidad de ser partícipe en algo que marque una diferencia, porque eso me resulta muy gratificante".[1]

Más información acerca de esta organización en www.devinefoods.com.



Explicar la esencia del espíritu emprendedor y el efecto que el entorno produce en el mismo.

Espíritu emprendedor: significado y alcance

¿Qué es el espíritu emprendedor?

Tener espíritu emprendedor *significa crear una organización innovadora con el objeto de obtener ganancias económicas o crecer en condiciones de riesgo o incertidumbre.* Los emprendedores que inician nuevas empresas por lo usual incorporan al menos uno de los siguientes puntos:[2]

- *Algo nuevo*, que puede ser un producto, servicio o tecnología. Denise Devine fue punta de lanza en el desarrollo de una bebida más nutritiva: Fruice. Como explica la sección Desafío de la administración, Devine ha encabezado el desarrollo de una amplia gama de productos y servicios desde que fundó Devine Foods, Inc. Entre otros ha formado una empresa tenedora llamada Nutripharm, Inc., la cual es propietaria (y vende licencias) de 17 patentes de productos nutricionales y farmacéuticos desarrollados por Devine y sus asociadas.
- *Algo mejor*; que puede representar una mejora significativa y única de un producto o servicio existentes y abarcaría más características, así como mayor confiabilidad, velocidad o comodidad. Jake Burton Carpenter triunfó mejorando el diseño de un producto que conoció cuando tenía 14 años de edad. Poco después de concluir sus estudios universitarios, fundó Burton Snowboards en Burlington, Vermont. Él comenta: "Muchas personas piensan que yo inventé el *snowboard*, pero no es así". Brunswick, la empresa que desarrolló el boliche, ya había desarrollado un *snowboard*, pero nunca consiguió que su producto tuviera éxito. La filosofía de Burton Snowboards es mejorar lo que ya existe, partiendo de la comprensión de lo que los clientes quieren en realidad. Burton dice: "Si las personas encuentran que el producto original es una molestia, dedicarán su dinero a otra cosa mejor".[3] Hoy, la empresa es líder mundial en la fabricación de *snowboards* y tiene 40 por ciento del mercado. Burton Snowboards se ha diversificado a la producción y venta de ropa, botas, etc. para *snowboard*. En los Juegos Olímpicos de Invierno de 2006, que tuvieron lugar en Turín, Italia, patrocinó a 19 atletas de esta especialidad; varios de ellos obtuvieron medalla de oro y otras preseas.[4]
- *Un mercado insatisfecho o nuevo*, es decir, uno en el cual existe una demanda superior a la que los competidores actuales pueden satisfacer, una plaza poco atendida o una parte pequeña de un mercado mayor (un nicho de mercado) que los competidores aún no han cubierto. En ocasiones, los mercados no son atendidos del todo si las empresas grandes abandonan o descuidan a fracciones pequeñas de su base actual de clientes. Todd Greene inventó una rasuradora diseñada para los hombres que se afeitan la cabeza. Él comenta: "Afeitarme la cabeza con una rasuradora tradicional era una tarea difícil que me tomaba mucho tiempo y siempre me cortaba y rasguñaba. Diseñé la HeadBlade para aplicarla al contorno del cráneo".[5] Intentó vender el concepto a dos grandes fabricantes de productos de aseo masculino, pero los dos lo rechazaron de entrada. Greene decidió lanzar el innovador producto por su cuenta y constituyó HeadBlade Co., con sede en Culver City, California. Ahora tiene tres patentes de HeadBlade y otras más en trámite en Estados Unidos y en el exterior. Las ventas entran por medio del sitio web de la empresa (www.headblade.com) y de

establecimientos como Walgreens, Rite Aid, Sav-on y CVS Pharmacy (sólo en línea). A efecto de complementar su serie de rasuradoras para la cabeza, la empresa introdujo HeadLube, una loción que humidifica el cuero cabelludo.[6] HeadBlade también califica como "algo nuevo".

- *Un nuevo sistema de entrega o canal de distribución*, como las nuevas tecnologías, en particular Internet, que están permitiendo que las empresas lleguen con más eficiencia a los clientes. Esto ha abierto muchas nuevas oportunidades para que las empresas proporcionen productos o servicios de forma menos costosa, a una zona geográfica más extensa o que ofrezcan una variedad más amplia. Kevin Grauman es fundador, presidente y director general de The Outsource Group (TOG), con sede en Walnut Creek, California. En fecha reciente ganó uno de los premios que otorga Ernst & Young al Emprendedor del Año. TOG desarrolló un nuevo sistema para brindar, por medio de Internet, servicios de recursos humanos, sobre todo a empresas pequeñas y medianas. TOG ha permitido que sus clientes disminuyan de forma ostensible el número de empleados que dedican a cuestiones de recursos humanos que son cada vez más complejas y que pueden obtener casi todos los servicios especializados que necesitan de esta área de una sola fuente. TOG está creciendo con rapidez y brinda sus servicios a más de 300 empresas. Ofrece una amplia gama de servicios de recursos humanos en *outsourcing*, entre otros, administración de prestaciones y de riesgos, trámites fiscales, capacitación en línea y administración de nóminas. Su *Emportal* es un instrumento de autoservicio en línea que, entre otras cosas, permite que administradores y empleados tengan acceso y modifiquen información personal, manejen revisiones del desempeño y se registren en prestaciones.[7]

Como dejan en claro estos escenarios, el espíritu emprendedor no se limita a la introducción de algo del todo nuevo. Los emprendedores de éxito pueden comenzar ofreciendo un producto o servicio de mejor calidad. También pueden hacer pequeñas modificaciones a lo que ya están haciendo otros. Una vez que han arrancado, escuchan a los clientes o compradores y hacen más modificaciones. A continuación, adaptan con rapidez lo que están haciendo y repiten el proceso una y otra vez. En pocas palabras, un emprendedor es una persona innovadora, que toma decisiones y construye una organización.[8] Por lo general, los emprendedores obtienen su inspiración de 1) su experiencia laboral previa, 2) sus estudios o capacitación, 3) sus aficiones, talentos y otros intereses personales, o 4) su capacidad para reconocer una necesidad insatisfecha o una oportunidad de mercado. En ocasiones, la idea para el negocio proviene de la experiencia de un familiar o amigo.

Influencia del entorno en el espíritu emprendedor

Los capítulos 3, 4 y 5 presentaron cierta información acerca de las repercusiones que el entorno produce en todas las empresas, incluidas aquellas que son iniciadas por emprendedores. En esta sección se mencionarán varios factores externos que tienen especial importancia para el espíritu emprendedor.

Mercados libres y abiertos. El espíritu emprendedor requiere que los mercados sean un tanto libres o abiertos. Los mercados muy controlados, o regulados por el gobierno, limitan en gran medida las oportunidades para el espíritu emprendedor. Con la desregulación de los mercados que se ha registrado en muchos países en los pasados 20 años, incluso Estados Unidos, Canadá y otras economías de mercado "libres" por tradición, y otras no tan libres (entre ellas China e India), el clima político positivo para el espíritu emprendedor ha permitido que millones de nuevos emprendedores prosperen en Estados Unidos, Canadá y todo el mundo. La cantidad de empresas constituidas por mujeres, migrantes y miembros de minorías ha registrado un crecimiento exponencial. Se ha señalado que el espíritu emprendedor, por medio de nuevas empresas o negocios dentro de organizaciones existentes, será la tendencia que defina al siglo XXI.[9]

Condiciones de la economía y la tecnología. La marea de los desarrollos tecnológicos sube y baja según la situación de la economía y la tecnología. En Estados Unidos, el ritmo del espíritu emprendedor aumentó en gran medida durante la década de los veinte, después disminuyó durante la de los treinta (un periodo de depresión económica). Volvió a aumentar durante la Segunda Guerra Mundial y, después, volvió a disminuir en la década de los cincuenta hasta finales de la de los ochenta. La década de los noventa fue otro periodo de incremento del espíritu emprendedor, iniciado en razón de las innovaciones en la tecnología microelectrónica, las computadoras, las telecomunicaciones y la información. El desarrollo continuo de Internet, que es un estado de la tecnología, ha fomentado la creación de muchas iniciativas emprendedoras nuevas. Con la desaceleración de la economía, el ritmo del espíritu emprendedor disminuyó en 2002 y 2003 y, a continuación, volvió a aumentar en grado importante en 2004 y prosigue hasta la fecha.

El actual sistema de apoyo a los emprendedores también desempeña un papel en el ritmo de formación de nuevas empresas. El sistema de apoyo incluye la disponibilidad de capital de inversión y crédito, las tasas fiscales y políticas favorables y la disponibilidad de servicios de apoyo. La Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidos, cámaras de comercio, centros de desarrollo de la pequeña empresa, bancos, instituciones que ofrecen capital de riesgo, y otras organizaciones más, ofrecen una serie de servicios que a menudo ayudan a los emprendedores en el desarrollo, implementación y crecimiento de sus iniciativas.

Incubación de empresas. La Asociación Estadounidense de Incubación de Empresas (NBIA, por sus siglas en inglés) menciona que la incubación de empresas *se entiende como un proceso de apoyo a los negocios que acelera el desarrollo con éxito de empresas que inician o están comenzando, porque proporciona a los emprendedores una serie de recursos y servicios dirigidos a una meta*.[10] Por lo normal, los administradores de la incubadora desarrollan y orquestan estos servicios y los ofrecen a la incubadora de la empresa por medio de su red de contactos. El propósito central de la incubación de empresas es generar empresas de éxito que, cuando abandonen el programa, puedan operar por su cuenta y ser viables en términos financieros. Estos graduados de la incubadora tienen potencial para crear empleos, revitalizar barrios, comercializar nuevas tecnologías y fortalecer las economías local y nacional. En Estados Unidos existen alrededor de 1,000 incubadoras de empresas, y en el mundo cerca de 4,000. Los gobiernos locales, regionales o estatales y otras organizaciones sin fines de lucro patrocinan a la mayoría de las incubadoras con el propósito de estimular el desarrollo económico en sus regiones, mientras que las universidades y escuelas superiores patrocinan a 25 por ciento de estas incubadoras.[11]

El papel fundamental de la incubación radica en proporcionar guía para la administración, soporte técnico, formación de redes y consultoría a la medida de empresas jóvenes en crecimiento. Las incubadoras por lo general también proporcionan a sus clientes acceso al alquiler de espacio adecuado y arrendamientos flexibles, servicios y equipamiento básicos compartidos para los negocios, servicios de apoyo tecnológico y ayuda para conseguir el financiamiento necesario para el crecimiento de la empresa.



Las pequeñas empresas se benefician con el apoyo de la Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidos, la cual fue creada por el Congreso en 1976 como órgano independiente del gobierno federal y con voz para expresarse a nombre de la pequeña empresa.

Una característica importante es el apoyo psicológico o moral que se fomenta en una incubadora. Los emprendedores con frecuencia están solos y se sienten inseguros, pero cuando están rodeados por un sistema de apoyo y otros propietarios de empresas que experimentan luchas similares para poner en marcha una nueva iniciativa emprendedora, sienten menos ansiedad y más confianza en sí mismos.[12]

La incubadora por lo general requiere que el emprendedor cuente con un plan de negocios por escrito, evidencia de un financiamiento adecuado y el compromiso de reubicarse dentro de la región cuando abandone las instalaciones. La mayoría de las nuevas iniciativas emprendedoras permanece en una incubadora durante dos o tres años. Al término de este periodo, el negocio ha fracasado, decide expandirse dentro de la incubadora (si es posible) o ha crecido lo bastante como para poder salir de la misma.

¿Es una pequeña empresa una firma emprendedora?

Una pequeña empresa puede ser emprendedora, pero no todas las empresas pequeñas se dedican al emprendimiento. Si una pequeña empresa sigue una o varias de las iniciativas que se han explicado antes, entonces será emprendedora. La Oficina de la Pequeña Empresa de Estados Unidos define pequeña empresa *como aquella que es de propiedad privada, es operada de forma independiente y no es dominante en su campo de operación*.[13] Con el transcurso de los años, esta oficina ha establecido y revisado las definiciones numéricas relativas a qué constituye una pequeña empresa en distintas industrias. Ha publicado un documento de 42 páginas, llamado *Tabla de Normas de Tamaño de la Pequeña Empresa*, en el cual el tamaño está expresado en términos de dólares por concepto de ventas o número de empleados. Por ejemplo, una pequeña empresa en la industria minera o del oro es aquella que tiene 500 empleados o menos. Por otra parte, una pequeña empresa en la industria de producción de cereales para el desayuno es aquella que cuenta con 1,000 empleados o menos. Una pequeña empresa en otras industrias se define en razón de sus ingresos (ventas), por ejemplo, 6.5 millones de dólares o menos en el sector de los servicios de estancias infantiles.[14] La Oficina de la Pequeña Empresa ayuda, aconseja, auxilia y protege los intereses de las pequeñas empresas y señala en su nombre ante el gobierno de Estados Unidos. También ayuda a las pequeñas empresas que son víctima de catástrofes y proporciona ayuda financiera, contractual y de desarrollo del negocio. Según esta oficina, en Estados Unidos operan más de 256 millones de pequeñas empresas y la mayor parte del crecimiento del empleo en el país se debe a empresas que tienen 500 empleados o menos.

Administración al instante

La Oficina de la Pequeña Empresa (SBA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos administra el programa del Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa, el cual ofrece ayuda en la administración a propietarios de pequeñas empresas actuales y en potencia. Este centro ofrece ayuda en un solo lugar a personas y pequeñas empresas, porque proporciona una amplia variedad de información y guía para la ubicación de sucursales centrales y de fácil acceso. Más información acerca de estas organizaciones en www.sba.gov.

¿Son las empresas familiares firmas emprendedoras?

Cuando las personas piensan en una pequeña empresa, tal vez conceptualicen una empresa familiar dirigida por un emprendedor. De hecho, una empresa familiar puede ser grande o pequeña y ser una firma emprendedora o no. Una empresa familiar *es propiedad de una persona, y en su mayor parte es administrada por personas relacionadas con ella por sangre o matrimonio.* Estas empresas con frecuencia se heredan de una generación a otra. Kohler Company, conocida por sus juegos de llaves para cocina y baño es un ejemplo. Kohler fue fundada en 1873 por el inventor de la bañera moderna. Desde entonces, la empresa se ha diversificado al ramo de muebles y accesorios, motores y generadores pequeños, gabinetes y azulejos y empresas de hotel/recreación/bienes inmuebles. Sigue controlada por la familia original y emplea a muchos miembros de la familia, entre ellos a Herbert V. Kohler, Jr., que es el presidente del consejo, presidente y director general de la empresa.[15] Kohler Company es un buen ejemplo de empresa familiar muy emprendedora.

Como se explicará más adelante en este mismo capítulo, las presiones por expandirse, adaptarse e innovar producen mucho estrés a los emprendedores y a las personas que trabajan con y para ellos. Cuando estas personas también son miembros de una misma familia pueden surgir serios problemas personales. Algunas familias manejan estas presiones dejando la administración de sus empresas en manos de profesionales. Otras encuentran la manera de que sus empresas sigan cambiando al mismo tiempo que conservan el control de la administración y la posesión. Algunas familias venden sus empresas o cierran sus puertas. Sólo alrededor de 30 por ciento de las empresas familiares sobreviven cuando llega la segunda generación de propietarios y únicamente 12 por ciento son viables con la tercera generación. Sólo 3 por ciento operan durante la cuarta generación o después.[16]

Competencias de los emprendedores de éxito

2. *Describir las competencias que contribuyen al éxito de los emprendedores.*

Pocos emprendedores de gran éxito inician con la meta de dirigir una empresa que crecerá con rapidez. Se preguntó a varios emprendedores de éxito que explicaran por qué habían iniciado sus empresas, y éstas son algunas de las razones que esgrimieron:

- Quería trabajar por mi cuenta y controlar mi vida.
- Me agradó el reto.

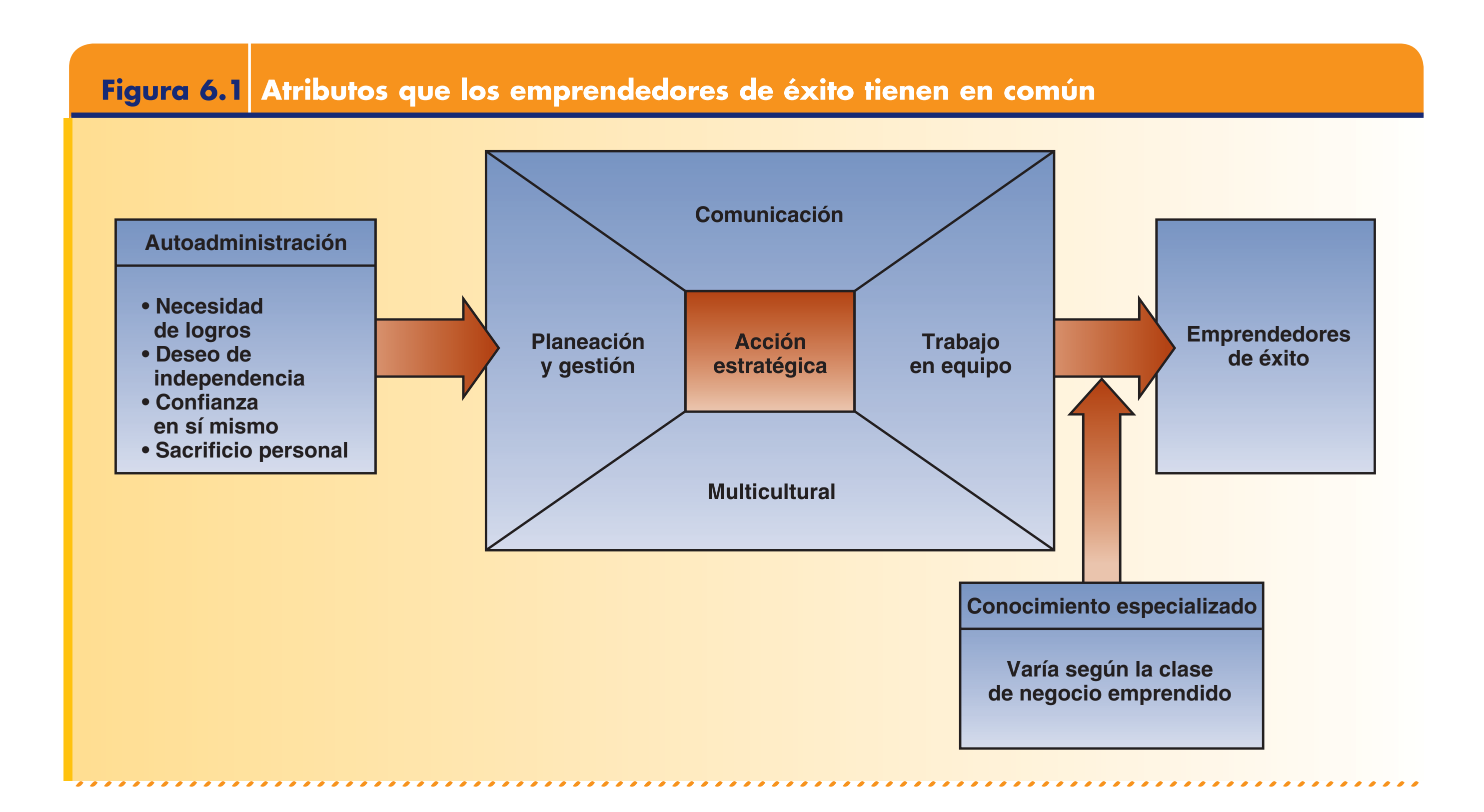
- Vislumbré la demanda de un producto o servicio.
- Pensé que era la mejor ruta para la independencia económica.
- No estaba contento o no me gustaba trabajar para otra persona.[17]

Recuerde nuestra explicación inicial del caso de Denise Devine. Ella mencionó varias de estas razones para iniciar su negocio, entre otras que le gustaba el reto, que había vislumbrado necesidad y demanda de un alimento para niños que fuera más nutritivo. Además, se sentía frustrada y descontenta. Devine llegó a la conclusión de que el mundo de las corporaciones no era para ella y comenta:

> Estaba llegando a un punto en mi carrera en el cual había un interminable desperdicio de tiempo, de reuniones y de hablar de cosas que jamás se realizaban. Había mucha política por todas partes y si a uno no le gusta hacer política, entonces no es agradable estar en un lugar así. Yo sé hacer política, pero me parecía que estaba desperdiciando mucha energía.[18]

Diversos estudios acerca de los emprendedores revelan que aquellos que alcanzan el éxito tienen un conjunto de atributos en común.[19] En su mayoría, estos atributos encajan dentro de nuestro marco general de competencias para la administración, adaptados a algunas características singulares de los emprendedores. Como sugiere la figura 6.1, el atributo más importante es la competencia para la autoadministración.

Figura 6.1 Atributos que los emprendedores de éxito tienen en común



Competencia para la autoadministración

La competencia para la autoadministración abarca un conjunto de atributos. Como lo sugiere la figura 6.1, muchos emprendedores de éxito comparten una fuerte necesidad de logros, el deseo de ser independientes, la confianza en sí mismos y la disposición a sacrificarse para bien de la empresa.[20] Usted tal vez se pregunte si tiene la hechura para ser un emprendedor de éxito. Por supuesto que nadie puede prever si tendrá éxito como emprendedor en potencia. Las características que muchos emprendedores tienen en común, entre otras el origen familiar, la motivación y los atributos personales, pueden darle una idea general de su potencial. Resuelva el ejercicio titulado Su coeficiente emprendedor, que se encuentra al final de este

capítulo en la sección Desarrolle sus competencias. El cuestionario servirá para darle una idea respecto a si considera que es un emprendedor por naturaleza.

Necesidad de logros. La necesidad de logros, o el deseo de una persona para alcanzar la excelencia o triunfar en situaciones de competencia, es un atributo personal fundamental de los emprendedores de éxito. Las personas que tienen una calificación alta en logros asumen la responsabilidad de alcanzar sus metas, fijan metas un tanto difíciles y quieren obtener retroalimentación inmediata que les informe si su desempeño ha sido bueno. David McClelland y otros han realizado numerosas investigaciones en torno a la necesidad humana de obtener logros. Sus resultados revelan que tal vez 10 por ciento de la población de Estados Unidos se caracteriza por una necesidad predominante de obtener logros.[21] Un marcado impulso por los logros es un elemento que coloca a los emprendedores de éxito en una categoría distinta de todos los demás. Los emprendedores establecen metas desafiantes pero alcanzables para sí mismos y sus empresas. Cuando alcanzan estas metas, establecen otras nuevas.

Deseo de independencia. Los emprendedores con frecuencia buscan ser independientes de otros. Por tanto, tal vez tengan motivos para registrar un buen desempeño en organizaciones grandes y burocráticas. Tienen fuerza interior, confían en sus capacidades y sienten un gran respeto por sí mismos.

Muchos de estos sentimientos le resultaban conocidos a Catherine Hughes, que en la actualidad es presidenta del consejo y fundadora de Radio One. Ella fue una de las primeras afroestadounidenses en encabezar una empresa pública. Inició su trayectoria en los negocios hace 30 años. Ahí fue cuando aceptó el desafío de dirigir la maltrecha estación de radio de la Universidad de Howard. En pocos años había comprado una estación propia, la WOL-AM, con el apoyo de un crédito por 600,000 dólares. Los pagos del servicio del préstamo eran tan altos que tenía que vivir en las instalaciones de la estación. La contratación del personal adecuado también fue un problema; ella se contrató como DJ y locutora de programas de opinión. A pesar de estas dificultades, se sentía feliz y explica: “Estaba pensando en ideas para la programación, en reclutar a personas, en armar paquetes de ventas. Al final de cuentas era mi programa”. Hoy día, el programa que dirige es un negocio de 370 millones de dólares, tiene 70 estaciones en 22 mercados urbanos distribuidos por todo el país y 14 millones de radioescuchas cada semana.[22]

Confianza en sí mismos. Un récord de pista de éxitos ayuda mucho a fortalecer la confianza personal y el optimismo del emprendedor. Permite que la persona sea optimista cuando representa a la empresa ante empleados y clientes.[23] Esperar un alto desempeño de los empleados, obtenerlo y premiarlo le sirve de refuerzo personal, pero también proporciona un modelo de rol para otros. Casi todo mundo quiere tener un líder optimista y entusiasta, alguien que puedan tomar de ejemplo. Dados los riesgos que implica dirigir una organización emprendedora, es esencial tener una actitud “liviana”. Los optimistas suelen interpretar que los hechos negativos son tan sólo temporales (“Podemos salvar este bache”), mientras que los pesimistas interpretan que los hechos negativos son permanentes (“Nuestra situación no tiene remedio. ¿Por qué entré en el lío de iniciar este negocio?”).[24]

Denise Devine, el personaje de la sección Desafío de la administración, reflexiona sobre la importancia que tiene la confianza en sí mismo y el optimismo para el espíritu emprendedor:

> Considero que es importante ver un camino claro y no desanimarse cuando las personas arrojan piedras, porque sin duda lo harán. Se tiene que estar dispuesto a ver el camino, a creer en él y a tener la fuerza y persistencia para permanecer en el mismo. Hay que pisar fuerte y tener confianza.[25]

Sacrificio personal. Por último, los emprendedores de éxito tienen que estar dispuestos al sacrificio personal. Reconocen que todo lo que vale la pena: cuesta. Esto significa olvidarse de las vacaciones de dos semanas, del partido de golf los domingos y de los viajes frecuentes a la montaña o playa. El éxito tiene un precio muy alto y los emprendedores están dispuestos a pagarlo. En el caso de Catherine Hughes, vivir en un saco de dormir en su estación de radio fue un sacrificio. Pasar por el mal rato de que le embargaran su automóvil porque no podía

pagar las letras y además las mensualidades de la estación fue un sacrificio. Sin embargo, el sacrificio más grande de todos fue vender su singular reloj de oro y cadena porque necesitaba los 5,000 dólares que le dieron por él. El reloj, fabricado por esclavos, había pertenecido a su tatarabuelo. Estos sacrificios pueden ser una cruda realidad para los emprendedores.

Los emprendedores no nacen, se hacen. Los emprendedores no son como la mayoría de las personas, pero es probable que no hayan nacido siendo diferentes, sino que hayan desarrollado sus atributos personales con el transcurso de los años y adquirido muchos de sus atributos básicos en la infancia, cuando el entorno familiar desempeña un papel muy importante. Por ejemplo, la mujer que es la mayor de entre los hijos suele ser más emprendedora que la que nace después, tal vez porque la primogénita recibe atención especial y, por lo mismo, desarrolla más confianza en sí misma. Los emprendedores también suelen tener padres que trabajan por su cuenta. La naturaleza independiente y la flexibilidad que muestran las madres o los padres que trabajan por su cuenta es algo que se aprende en una etapa muy temprana. Estos padres apoyan y fomentan la independencia, los logros y la responsabilidad.[26]



Jayson Home & Garden es en la actualidad una próspera empresa, porque Jay Goltz, su fundador, estuvo dispuesto a asumir riesgos y hacer sacrificios personales.

No es fácil modificar los atributos personales, sobre todo si la persona ha llegado a su edad adulta. Sin embargo, tal vez valga la pena hacer el esfuerzo por lograrlo. El mejor camino es observar un comportamiento emprendedor. Las experiencias emprendedoras de éxito llevan a desarrollar otras formas de pensar y alientan la innovación.

El siguiente recuadro de Competencia para la autoadministración presenta un breve perfil de los atributos personales y las luchas que han sido fundamentales para el éxito emprendedor de Jay Goltz, fundador y presidente de Goltz Group, con sede en Chicago.[27] Este grupo está compuesto por Chicago Art Source (una galería de arte para clientes de corporaciones y residencias, establecida en 1991), Artists' Frame Shop (el taller más grande de marcos hechos a la medida en Estados Unidos, constituido en 1978) y Jayson Home & Garden (una sofisticada tienda de muebles y jardín, que también maneja plantas, flores y accesorios únicos, constituida en 1997).

Competencia para la autoadministración

Jay Goltz, fundador de Goltz Group

En la primavera de 1997 Jay Goltz estaba pasando por momentos en su vida en verdad difíciles. No era cuestión de un asunto concreto, sino de todo un conjunto de cosas: la enorme cantidad de dinero que estaba costando la remodelación del edificio, muy por encima de la cantidad presupuestada, el nuevo negocio (Jayson Home & Garden) que estaba iniciando en una actividad que desconocía, una línea de crédito agotada al máximo, la necesidad de eludir a los proveedores porque no les podía pagar. En medio de todo lo anterior, Goltz también tuvo que despedir a un segundo director de finanzas en un periodo de dos años. Además, le preocupaban los problemas que su hijo estaba teniendo en la escuela. Todos estos pensamientos no dejaban de darle vueltas en la cabeza, al mismo tiempo que se preguntaba en qué había fallado como padre.

Goltz comenta que fue la peor época de su vida. Recuerda que por la noche se metía a la cama, comenzaba a dar vueltas de un lado para otro y no podía dormir más de tres horas y explica: "Me invadía un terrible sentimiento oscuro que no puedo describir muy bien. Mis circuitos estaban sobrecargados. Me preocupaban tantas cosas. Sí, cuando inicié mi primera empresa (Artists' Frame Shop) me sentí estresado, pero esto era diferente. Yo mismo me había impuesto esta situación. No tenía necesidad alguna de comprar ese edificio ni de meterme en un negocio del que no sabía nada. ¿Estaba loco o qué?".

Goltz consiguió superar esta experiencia. Hoy día Jayson Home & Garden, la tienda que inició ese año, está prosperando, al igual que los otros negocios que integran el Goltz Group. De forma extraña, Goltz considera que el calvario por el que tuvo que pasar en

1997 fue una experiencia personal que le permitió crecer. Fue el inicio de un cambio importante en su forma de ver los negocios y le obligó a comenzar a pensar en cuestiones básicas que jamás había considerado antes; por ejemplo, "¿Cuándo consideraré que el negocio es lo bastante grande? O incluso ¿Qué es el éxito?".

No fue sino hasta la desgastante primavera de 1997 que Goltz pensó que su interminable necesidad de hacer más cosas tal vez tenía algo de malo. Goltz comenta: "Algunos emprendedores de éxito tienen dentro un demonio y se deben deshacer de él. En mi caso se trataba de que no tenía que hacer tantas cosas como pudiera. Siempre estaba preocupado: '¿Estoy perdiendo una oportunidad?' ¿Estoy dejando de ganar dinero? ¿Cómo se desactiva esto? ¿Cómo se evita que el gusano del triunfo convierta al éxito en una enfermedad?". En 2004, tras el fracaso de un negocio de Internet llamado FramerSelect, Goltz encontró la paz consigo mismo y sus metas y dice: "Me di cuenta que había sido un iluso, había sido manirroto con el dinero y no debía serlo. Mis otros negocios iban marchando muy bien, a paso lento pero seguro. Pensé: '¿Sabes una cosa? Registrar un crecimiento tranquilo y controlado es algo bueno'. Nunca habría dicho eso antes. Jamás. De hecho, cuando tenía poco más de 20 años, había escuchado a alguien decirlo y pensaba: 'Eres un debilucho'. Siempre había pensado que, para ser feliz, esta empresa debía registrar un crecimiento espectacular y convertirse en un gigante. Entonces no me pasaba por la mente que existen muchas personas muy felices, con atractivas empresas que valen 10 millones de dólares y generan buenas utilidades, y ellas con frecuencia eran mucho más felices que otras que tenían empresas 10 veces más grandes. A eso se resume todo. La felicidad no radica en quién tiene la empresa más grande, sino que está en muchas cosas más".

Más información acerca de esta organización en www.goltzgroup.com.

Las dimensiones de la competencia para la autoadministración que ilustra el caso de Jay Goltz son: 1) la disposición a admitir sus errores, 2) la perseverancia ante los obstáculos y la capacidad para sortear y recuperarse de los fracasos, 3) la capacidad para llegar, a la larga, a un equilibrio razonable entre el trabajo y otras actividades de la vida, de modo que no se descuide ninguno de los aspectos de la existencia y 4) el análisis de las experiencias del trabajo y la vida para aprender de ellas.

Competencia para la acción estratégica

Es frecuente que se atribuya el éxito de los emprendedores a su comportamiento oportuno y a que estaban en el lugar indicado en el momento correcto. La oportunidad y la suerte tal vez tengan algo que ver con el éxito, pero las decisiones estratégicas sólidas también son importantes. Estudios del éxito a largo plazo de los emprendedores revelan varias prácticas estratégicas, entre ellas:[28]

- entregan productos y servicios percibidos como bienes de gran calidad y que los clientes y compradores consideran que agregan valor,
- desarrollan o mejoran los productos y servicios de forma regular,
- generan nuevos clientes o compradores para hacer crecer los ingresos,
- enfocan el gasto de marketing y desarrollan empleados orientados al cliente,
- mantienen el control financiero de la empresa y
- establecen un sólido compromiso con las prácticas éticas.

Estas prácticas estratégicas comunes no siempre son formuladas al principio de la existencia de los negocios de estos emprendedores. Muchas de ellas surgen como resultado de las decisiones cotidianas de los emprendedores. Tomar decisiones que apoyen el crecimiento es una actividad permanente que se presenta cada día. Por tanto, un enfoque recomendable es tratar a la nueva empresa como si fuera un experimento. Debe ser guiada mediante un plan estratégico claro, concentrado en satisfacer al cliente. Por supuesto que las decisiones respecto a la forma de alcanzar las metas deben basarse en las pruebas de diversos enfoques y en aprender observando lo que ocurre. El capítulo 7 aborda diversos conceptos y cuestiones relativas a la competencia para la acción estratégica que deben tener los emprendedores y administradores de empresas grandes bien establecidas.

Administración al instante

"Al final del día... siempre me hago dos preguntas: ¿Hicimos lo que se dijo que haríamos? ¿Era lo que quería el cliente? ¡Alguien me dijo... no estás vendiendo algo a cualquiera... estás encontrando a una persona que tiene un problema... y le estás ayudando a resolverlo! ¡Ese fue un impresionante punto de inflexión de la forma en que veo los negocios!"

Carolyn A. Minerich, fundadora y presidenta de Carmin Industries, Alabama

Administración al instante

"Haga bien sus deberes antes de iniciar un negocio. Asegúrese de que el mercado en verdad necesita su servicio o producto. Por último, asegúrese de que puede diferenciar su producto o servicio de los de la competencia, de manera que beneficie al cliente. Permanezca concentrado en sus metas, pero sea lo bastante flexible como para modificar su plan de negocios para que coincida con lo que el mercado requiere en realidad. El hecho de que, hoy día, 75 por ciento de los ingresos de mi empresa provengan de servicios que no se ofrecían en mi plan de negocios original comprueba la importancia de lo anterior."

Daniel Driesenga, fundador y presidente de Driesenga & Associates

Hace poco, la revista *INC* aplicó la Prueba de Estilo Interpersonal y de Atención (TAIS, por sus siglas en inglés) a emprendedores de éxito que son directores generales de las 500 empresas de *INC*. La TAIS es un instrumento que contiene 144 elementos y es aplicada con frecuencia por las empresas grandes, la armada de Estados Unidos y otros grupos.[29] El dicho popular sostiene que los emprendedores de éxito tienen pies ágiles, que son estupendos para tomar decisiones rápidas al calor del momento, pero que no son muy buenos para los razonamientos estratégicos a largo plazo. Según los resultados de la TAIS esto no es así.

La TAIS divide a las personas con base en tres "estilos de atención", mismos que reflejan la forma en que las personas ven el mundo, procesan la información y encuentran nuevas ideas y soluciones a los problemas. Las personas que tienen una calificación alta en "conciencia" son capaces de ver el trasfondo de las personas y las situaciones y responden con base en la intuición. Las personas que tienen una calificación alta en "análisis" ven el mundo en términos de problemas que se deben resolver y tienden a pensar de forma estratégica. Las personas de "acción" concentran toda su atención en concretar las cosas.

Cabría suponer que los emprendedores de éxito que son directores generales de las 500 empresas de *INC* quedarían en la categoría de la "acción". No obstante, de hecho, el estilo dominante de estas personas es el análisis; el grupo ocupa el 92 percentil en la capacidad para pensar de forma estratégica. Otra sorpresa: en general, también obtuvieron una calificación 25 por ciento más alta que la de los directores ejecutivos en el rubro de conciencia o en el de la capacidad para ver el trasfondo de una situación. Sin embargo, esto no significa que sean lentos para actuar. Estos líderes emprendedores de éxito tienen una calificación más alta en el rubro de velocidad para tomar decisiones contra 84 por ciento de las personas que resolvieron la prueba.[30]

Competencia para la planeación y gestión

Por lo normal, los planes difíciles deben ser modificados a lo largo del camino y, sin embargo, la planeación no deja de tener importancia para los emprendedores y sus empresas.[31] Cerca de 80 por ciento de los emprendedores de éxito hacen sus planes por escrito y el horizonte de los mismos es un tanto corto. La mitad de las veces abarcan menos de tres años, pero es común que los planes mensuales escritos cubran periodos de entre 12 y 24 meses. A medida que el marco de tiempo se extiende, los planes tienden a ser más generales, por ejemplo enunciando tan sólo metas anuales.

La ejecución del plan también es importante. Las actividades para contratar al personal son fundamentales en la fase inicial. Cuando los fondos son escasos y la empresa no tiene antecedentes, suele ser difícil atraer a empleados de primera calidad. Los fundadores con frecuencia desempeñan de forma personal la mayor parte del trabajo crucial, pero para crecer deben contratar talento nuevo. Una vez que el talento está a bordo, los emprendedores de éxito vinculan al desempeño una fracción de la compensación de sus empleados clave, comparado con el plan de forma semestral o anual. También utilizan el plan para trabajar con los empleados y establecen las normas del desempeño laboral.

Competencia para el trabajo en equipo

Los emprendedores de éxito trabajan arduamente y se orientan a las tareas, pero no son lobos solitarios (una persona no puede desempeñar sola todo el trabajo). A no ser que ellos puedan armar equipos efectivos, el crecimiento de su organización a la larga llegaría a un límite.[32] Los emprendedores de éxito son personas que inician solas y suelen apoyar a los subordinados con entusiasmo. Los emprendedores también tienen buenas relaciones con sus socios en la empresa.

Las dimensiones de la competencia para el trabajo en equipo que se presentaron en el capítulo 1 (véase en especial la tabla 1.4) son tan importantes para los emprendedores de éxito de empresas con unos cuantos empleados como para los administradores de organizaciones de gran tamaño como General Electric o Toyota. Asimismo, la presentación del capítulo 17, *Trabajo en equipo*, proporciona vasta información que propicia el éxito de los emprendedores.

Como explica el siguiente recuadro de Competencia para el trabajo en equipo, éste es un ingrediente fundamental para la vida laboral y los resultados de gran calidad que ha logrado Texas Nameplate Co. (TNC).[33] TNC, con sede en Dallas Texas, es una pequeña empresa familiar (43 empleados) de propiedad privada que produce placas con nombres, gafetes de identificación y etiquetas para diversos productos, entre ellos válvulas de presión, equipamiento para campos petroleros y computadoras. Por medio de sus procesos químicos de bajorrelieve, impresión en pantalla y fotograbado, la empresa escribe en las placas información, como los nombres de vendedores, números de los modelos, límites de presión, procedimientos de instalación y avisos de seguridad. Es la primera empresa pequeña en ganar dos veces el premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional, una en 1998 y otra en 2004.

Competencia para el trabajo en equipo

Los equipos y la calidad en TNC

Dale Crownover, presidente y director general de Texas Nameplate Company (TNC), hace hincapié en que la calidad es responsabilidad de todos los que trabajan en TNC. La empresa ha descartado el enfoque tradicional del liderazgo jerárquico y optado por un enfoque más horizontal. La empresa no está organizada con base en una estructura típica de mando y delegación de autoridad o poder. Por el contrario, sus líderes respetan las aportaciones de todos, porque consideran que todas ellas son igual de necesarias, deseables y valiosas. Los administradores y empleados trabajan en equipo.

John Darrouzet, vicepresidente y asesor general comenta: "Todos desempeñamos una función y, por lo mismo, la organización ahora es más plana. Decimos que se trata de liderazgo del siguiente nivel, el cual está fundado en el respeto recíproco. Dirigimos la empresa con base en la idea de que 'el miedo es inútil, de que lo que se requiere es confianza'. A final de cuentas, el temor es inútil si se trata de la única fuerza motivadora en una empresa. Los líderes deben confiar en su personal y asegurarse de que éste confíe en ellos".

En un esfuerzo por presentar la información de forma visual, TNC ya no utiliza la distribución selectiva de reportes en papel y ahora exhibe enseguida los datos para toda la empresa. TNC ha desarrollado varios programas para su intranet (el New Hotrod, el Real-Time Dashboard y el Pipeline Dashboard) a fin de recabar y agregar datos para la toma de decisiones y de colocar los datos y la información a disposición de los empleados, clientes y proveedores, los cuales tienen fácil acceso a todos ellos.

New Hotrod es el nombre de la intranet de los empleados de TNC. El sitio, además de presentar la página web de cada empleado, contribuye a transparentar las reuniones de la empresa. El sitio de la intranet se proyecta en los muros de las salas de juntas. Además, el grupo utiliza Microsoft Front Page para llevar las minutas, las cuales de inmediato quedan a disposición de todo el personal de la empresa. Para hacer lo anterior no se necesita papel y ello ha contribuido a que TNC se convierta en una empresa que casi no lo usa. En reuniones formales e informales, los líderes revisan los procesos y resultados documentados, incluso algunos gráficos con las metas que se pretende alcanzar, vínculos por medio de la intranet y todas las demás medidas. En diversas reuniones, los líderes comparten y solicitan comentarios respecto a la importancia de los resultados. Existe un esfuerzo permanente por facilitar que todo el mundo comparta con los demás lo que ha aprendido. TNC cuenta con un sólido programa de incentivos para recompensar el desempeño individual y el de equipo. Todos los empleados tienen acceso a él.

Más información acerca de esta organización en www.nameplate.com.

Competencia para la comunicación

Un emprendedor incipiente tiene una idea y gran ambición, pero no tiene mucho más para poder trabajar, por lo cual es esencial que tenga la capacidad para comunicarse de forma efectiva, de modo que consiga la cooperación y apoyo que necesita para hacer realidad su visión.[34] La comunicación que se presenta en las empresas grandes con frecuencia entraña discursos, informes escritos, propuestas formales y revisiones programadas. En las nuevas iniciativas emprendedoras, gran parte de la comunicación crucial ocurre cara a cara, es informal y no está programada. Todos los conceptos y técnicas para la comunicación interpersonal que serán explicadas en el capítulo 16, *Comunicación efectiva*, son aplicables tanto a un emprendedor como al administrador de una organización grande.

Recuerde la explicación del perfil de la revista *INC* de los emprendedores de éxito. A efecto de evaluar las habilidades para la comunicación, la TAIS coloca a las personas dentro de tres catego-

rías, considerando si su medio de persuasión primario es la expresión de ideas, las críticas o el apoyo. Usted tal vez piense que los emprendedores de éxito quedarían clasificados sobre todo en el terreno de las ideas. Es frecuente que los medios los presenten como personas visionarias y atrevidas, que dirigen a otros, consiguiendo que crean en sus ambiciosas ideas innovadoras. Tal vez también suponga que ellos critican mucho a otros que no consiguen cumplir lo que dicen.

De hecho, cuando se trata de la capacidad para expresar apoyo y aliento, la calificación de los emprendedores de éxito es más alta que la de 82 por ciento de la población. Su calificación es más alta que la de cualquier otro grupo, excepción hecha de los vendedores con alto desempeño. Esto también sugiere que, en lugar de ceñirse al estereotipo del emprendedor que ataca con fuerza y es autoritario, los emprendedores de éxito de la lista de *INC* triunfan porque ayudan a que otras personas (empleados, socios, inversionistas, proveedores) también tengan éxito.[35]

El siguiente recuadro de Dilema ético menciona algunos retos de comunicación que afronta Katie Sutliff Lang, directora de ética de una pequeña organización sin fines de lucro llamada Ethics Resource Center, con sede en Washington, D.C.[36] Cuando lea acerca de las experiencias de Sutliff Lang piense en las competencias para la administración que tienen relevancia para su función.

Dilema ético

Katie Sutliff Lang, directora de ética de Ethics Resource Center

"He tratado de disciplinarme de modo que cuando las personas se presentan a hablar conmigo, primero les pregunto si están hablando conmigo como amiga y colega o si lo hacen en mi calidad de directora de ética. Además, cuando hay una reunión de personal, informo de antemano a las personas qué les preguntaré y también les solicito su ayuda. Este sistema nos ha ayudado en verdad, pero nunca dejamos de aprender. Pedir a la gente que me diga qué espera de una conversación no me hace sentir mal. A menudo mis colegas se han dirigido a mí, diciendo desde el principio: "Necesito hablar contigo como nuestra directora de ética". Es algo sencillo, pero en definitiva me ayuda a comprender lo que debo hacer o dejar de hacer con lo que hablamos, me permite ver las cosas con más claridad. Sea que mis colegas inician definiendo el objeto de la conversación o que yo lo haga, ello nos permite adoptar cierta posición mental y a mí satisfacer mejor sus necesidades.

"En algún punto de la conversación, procuro tener un intercambio con mi compañero de trabajo:

- Después de que hemos podido hablar bien las cosas, pregunto ¿piensas que se debe hacer algo más?
- Como siempre es más conveniente atender las cosas desde el nivel más bajo posible, ¿no te sentirías mal si confrontaras a esa persona de forma directa? En tal caso, hablemos o pensemos bien cómo podría ser esa conversación.
- Tal vez hable de esa situación con él o ella y es probable que la señale a colación diciendo algo como ¿ésta es tu verdadera preocupación y con esto la hemos abordado? ¿Te parece bien todo esto?
- (En caso necesario) pienso que Pat Moira (la presidenta) debe estar enterada del asunto. Si quieres tratar el tema directamente con ella te puedo acompañar a hablar de él o a analizarlo bien antes. Si prefieres, yo misma se lo puedo comentar".

Más información acerca de esta organización en www.ethics.org.

Competencia multicultural

Los emprendedores de éxito con frecuencia tienen que interactuar de forma directa con los empleados, clientes, proveedores y otras personas que tienen distintos orígenes políticos, culturales y económicos. Estas interacciones con frecuencia tienen lugar en un contexto de negocios internacionales, incluso cuando se trata de pequeños negocios emprendedores. Las pequeñas empresas están encontrando clientes, proveedores y socios en todo el mundo. Por lo normal, no existen estratos de organización que protejan al emprendedor de tener que comprender, apreciar y responder a esta diversidad.[37] Por tanto, la competencia multicultural es crucial para fomentar relaciones. Como recordatorio de las muchas clases de diversidad presentes en las organizaciones y sus entornos inmediatos, regrese al capítulo 1 y refiérase a

la tabla 1.6, Dimensiones de la competencia multicultural. La Oficina de la Pequeña Empresa ha reconocido la creciente importancia que los negocios internacionales tienen para los emprendedores y, por lo mismo, ha contratado a funcionarios especialistas en comercio internacional, que ahora se encuentran a lo largo y ancho de Estados Unidos.[38]

Conocimiento especializado

Gran número de emprendedores son especialistas en un terreno determinado y, con frecuencia, aportan ese conocimiento y experiencia a sus nuevas iniciativas de negocios. Denise Devine obtuvo experiencia profesional y contactos cuando trabajó en Campbell Soup Company, lo cual le proporcionó el conocimiento especializado necesario para el lanzamiento de Devine Foods y Nutripharm.

La pasión de Joseph Sanda por la tecnología, su capacidad para vislumbrar el futuro y su comprensión de la importancia de brindar un servicio de primera calidad al cliente son la llave que abrió la puerta del éxito que ha tenido su empresa, llamada Astute Solutions. La empresa, con sede en Columbus, Ohio, inició como una operación con dos empleados en 1995 y ahora es una empresa que tiene más de 45 empleados y registra ventas anuales cercanas a 4 millones de dólares. En fecha reciente, la empresa se ha expandido al ámbito global y ha abierto una oficina en Londres. Algunos de sus clientes son McDonald's, GeorgiaPacific y Kroger.

Astute Solutions se especializa en software para administrar las relaciones con el cliente y en soluciones para las necesidades únicas de los centros de contacto llamados de negocio-a-consumidor (B2C). La organización ayuda a las empresas a administrar sus relaciones con los clientes por medio de múltiples canales de comunicación, entre ellos Internet, teléfono, e-mail y fax. Astute aprovecha las soluciones de Internet y de telefonía para ofrecer soluciones tecnológicas totalmente integradas para los B2C. El conocimiento técnico especializado de Sanda fue esencial para iniciar Astute Solutions.[39]

Fundamentos de planeación para emprendedores



Explicar los fundamentos de la planeación para los emprendedores en potencia.

El plan de negocios

Antes de iniciar un negocio, los emprendedores de éxito por lo normal planean las cosas con más cuidado que aquellos que fracasan.[40] El plan de negocios es un instrumento que les ayuda a hacerlo. Un plan de negocios *describe la idea básica que sirve de fundamento para el inicio y esboza la forma en que la idea se podrá hacer realidad.* La tabla 6.1 muestra los elementos principales de un plan de negocios para nuevas iniciativas emprendedoras con algunos de los lineamientos para desarrollar cada uno de los componentes. Los capítulos 7, 8 y 9 presentan una serie de conceptos, modelos e instrumentos muy útiles para el proceso de planeación, sea para una empresa que inicia o para una establecida.

Uno de los retos para preparar el plan de negocios de una nueva empresa radica en evitar las exageraciones. De manera un tanto general, se presentan cuatro enunciados que ilustran el problema de los enunciados que formulan los emprendedores en sus planes de negocios.

- "Hicimos un cálculo aproximado de las ventas y lo dividimos entre dos". *La realidad:* Por accidente dividimos entre 0.5.
- "Sólo necesitamos 10 por ciento de participación de mercado". *La realidad*: Al igual que las otras 50 empresas que están recibiendo financiamiento.
- "Los clientes están pidiendo nuestro producto a gritos". *La realidad*: Todavía no les hemos pedido que lo paguen. Además, todos nuestros clientes actuales son nuestros parientes.



Los emprendedores en potencia deben estudiar con detenimiento hechos como los ingresos que esperan obtener, la inversión inicial y el grado de competencia.

Administración al instante

"En cierta ocasión alguien dijo: Si uno no sabe adónde va, cualquier camino le llevará hasta ahí. Uno debe saber exactamente dónde quiere llegar, el camino que seguirá, cuándo llegará y qué hará cuando lo haga; no se trata de adivinar. Se debe determinar si hay demanda para su producto y, en tal caso, cuál es su mercado."

Don Doggett, consultor en administración de Counselors to America´s Small Business

Tabla 6.1 Componentes esenciales de un plan de negocios para nuevas iniciativas emprendedoras

I. Resumen ejecutivo
- Resumen del qué, cómo, cuándo, dónde y por qué.

II. Componente de descripción de la empresa
- Nombre de la empresa.
- Potencial y singularidad de la nueva iniciativa.

III. Componente de marketing
- Convencer a los inversionistas de que es posible cumplir las proyecciones de ventas y enfrentar a la competencia.
- Identificar el mercado meta, posición de mercado, participación de mercado y estrategia de precios.
- Evaluar a todos los competidores y explicar cómo y por qué usted será mejor que ellos.
- Identificar los planes de publicidad y estimar los costos.

IV. Componente de ubicación
- Describir las ventajas de su ubicación (zona, leyes fiscales, tasas salariales). Enumerar las necesidades de producción en términos de instalaciones (planta, almacén, espacio para oficinas) y equipamiento (maquinaria, muebles, suministros).
- Describir el acceso a transporte (para envíos y recepciones) y mano de obra.
- Indicar qué tan cerca están los proveedores.

V. Componente de administración
- Presentar currículos de todas las personas clave de la administración de su empresa.
- Describir la estructura jurídica de su empresa (negocio de un dueño, sociedad de dos personas o sociedad anónima).
- Brindar información sobre cómo y cuánto se compensará a la gente.

VI. Componente financiero
- Describir las fuentes que se necesitan para sus fondos y los usos que piensa dar a ese dinero.
- Preparar un presupuesto estimado, un estado de flujo de efectivo y un estado de resultados.
- Crear etapas de financiamiento a efecto de permitir que los inversionistas lo evalúen en distintos puntos.

VII. Componente de riesgos críticos potenciales
- Todas las tendencias de la industria que pudieran ser desfavorables, como reducción de precios por parte de los competidores.
- Costos de diseño o manufactura que excedan a los estimados.
- Proyecciones de ventas que no se realizan.
- Calendario de desarrollo de productos que no se cumple.
- Presentar algunos cursos de acción alternativos.

VIII. Componente de logros del programa
- Preparar un calendario o una gráfica que muestre el momento en el cual se debe completar cada una de las fases de la empresa.

IX. Apéndice o bibliografía

Adaptado de D.F. Kuratko, J.S. Hornsby y F.J. Sabatine, *The Breakthrough Experience: A Guide to Corporate Entrepreneurship*, The Midwest Entrepreneurial Education Center, College of Business, Ball State University, Muncie, IN, 1999.

- "El proyecto tiene un avance de 98 por ciento". *La realidad*: Terminar el 2 por ciento restante tomará tanto tiempo como el que llevó el 98 por ciento inicial, pero costará el doble.[41]

A continuación se explicarán algunas cuestiones fundamentales para planear un nuevo negocio e implementarlo.

La decisión de comprar un negocio, iniciarlo o adquirir una franquicia

Los futuros emprendedores que tienen la opción de "iniciar o comprar" un negocio comienzan por sopesar las ventajas y desventajas de cada alternativa. Por supuesto que, en ocasiones, otros toman la decisión de iniciar el negocio en lugar de que ellos lo hagan. Si no cuentan con los recursos económicos necesarios para comprar una empresa existente, su única opción es iniciar su

negocio. Incluso si cuentan con los recursos, tal vez no haya disponible ningún negocio adecuado. Esta situación suele presentarse cuando el emprendedor tiene una idea en verdad novedosa.

Estrategia de comprar. Cuando los emprendedores cuentan con los recursos necesarios, a menudo encuentran que comprar una empresa existente (tal vez una que el dueño actual no puede administrar bien) es una buena idea. Leonard Riggio aplicó este enfoque cuando inició Barnes & Noble en 1971. Consiguió un préstamo de 1.2 millones de dólares para comprar la librería en la Quinta Avenida de la ciudad de Nueva York, la cual tenía 100 años de existencia, pero estaba tambaleándose. Hoy día, Barnes & Noble es el negocio de libros que más vende en Estados Unidos y tiene alrededor de 42,000 empleados de tiempo completo y medio tiempo, así como más de 900 establecimientos con los nombres siguientes: Barnes & Noble, Bookstop, Bookstar y B. Dalton. La empresa vende alrededor de 450 millones de libros al año por medio de sus librerías y operaciones en línea (como www.barnes&noble.com) y maneja en almacén más de 1 millón de títulos.[42]

La adquisición de una empresa existente puede ser algo muy engañoso y entraña bastantes riesgos. El vendedor quizá no revele algunos problemas ocultos y tal vez ni siquiera tenga conocimiento de que existen otros. Además, no son pocos los nuevos dueños que han pensado que estaban comprando un buen negocio y que, al poco tiempo, han visto que el dueño anterior abre una empresa competidora y les arrebata los clientes establecidos. Un posible comprador hará bien en incluir en el contrato de compra especificaciones que limiten el derecho o la capacidad que tendrá el dueño anterior para competir con el nuevo. Estas restricciones podrían limitar las clases de negocios que el dueño anterior puede operar dentro de cierta área y/o durante un periodo estipulado.

Para enterarse de qué negocios están en venta y negociar el contrato de compra, con frecuencia es necesario contar con la ayuda de expertos. Los banqueros, contadores, abogados y otros profesionales quizás estén enterados de que existe la oportunidad de comprar un negocio antes de que se anuncie de forma pública. Un agente de negocios podría ayudar al dueño en potencia a encontrar una empresa y actuar como intermediario en la venta. Por lo normal, un abogado prepara o revisa los documentos de compraventa.

Estrategia de iniciar. Como se ha explicado, las nuevas iniciativas emprendedoras se pueden desarrollar por medio de incubadoras de empresas, en las cuales los emprendedores desarrollan las competencias y el conocimiento que necesitan para poner en marcha sus negocios. Para que las personas decidan qué clase de empresa tendrán, lo primero que deben hacer es estudiar sus competencias y los contactos que pueden aportar a su posible iniciativa. Los emprendedores en potencia deben estudiar con cuidado factores como los ingresos que esperan obtener, la inversión inicial que se requiere y la intensidad de la competencia. Este análisis con frecuencia saca a la luz algunos negocios existentes que podrían ser adquiridos. Además de explorar en Internet las revistas de negocios, como *INC*, *Entrepreneur* y *Venturing*, pueden ser magníficas fuentes de ideas para nuevas iniciativas emprendedoras. Gran parte de nuestra presentación en este capítulo se ha concentrado en la estrategia de iniciar un negocio.

Estrategia de adquirir una franquicia. Un terreno intermedio entre iniciar un negocio y adquirir uno existente es invertir en una franquicia y administrarla. Una franquicia *es un negocio operado por una persona (el franquiciatario o franquiciado) que tiene el derecho, otorgado por el franquiciante o franquiciador, de comercializar un bien o servicio.* Se estima que, en Estados Unidos, alrededor de 800,000 establecimientos están operando con el sistema de franquicias.[43] El franquiciatario paga al franquiciante una cantidad por la franquicia y un porcentaje sobre las ventas. A cambio de ello suele recibir ayuda financiera, capacitación, suministros garantizados, un mercado protegido y soporte técnico para la elección de la plaza, la contabilidad y la administración de las operaciones. McDonald's, Domino's Pizza y Jiffy Lube, por sólo nombrar algunas de estas empresas, utilizan las franquicias para comercializar sus productos. Las personas que firman un contrato de franquicia obtienen un nombre de marca que los clientes tal vez conozcan. No obstante, los franquiciatarios sólo son sus jefes en cierta medida. No pueden operar sus negocios a su gusto, sino que tienen que ceñirse a las normas establecidas por el franquiciante, pagarle cierta cantidad de dinero y, tal vez, comprarle a él los bienes y servicios. No obstante, muchas personas quieren empezar por operar una franquicia primero, precisamente por las razones mencionadas.

El éxito de la estrategia de franquicias, al igual que en el caso de la estrategia de iniciar un negocio, aumenta con la implementación de un plan de negocios bien preparado. Es más, no es necesario que ese plan sea preparado por uno solo. Por ejemplo el Servicio Corporativo de Ejecutivos en Retiro (SCORE, por sus siglas en inglés) brinda a las personas asesoría gratis y confidencial, así como servicios de talleres a bajo costo, para ayudarlas a preparar un plan de negocios por escrito, solicitar un crédito y ser pequeños empresarios que tienen más confianza en sí mismos. SCORE cuenta con más de 10,000 voluntarios que son asesores de negocios ubicados a lo largo y ancho de Estados Unidos y, con frecuencia, están afiliados a Centros de Desarrollo de la Pequeña Empresa.

El siguiente recuadro de Competencia para la planeación y gestión señala cómo un consejero de SCORE guió y ayudó a Shane Beard a preparar su plan de negocios para la compra de una franquicia de FASTSINGS,[44] la cual cuenta con cerca de 500 franquiciatarios. Esta empresa ofrece lo último en tecnología de cómputo para crear, a la medida, letreros, gráficos y otros objetos.[45]

Competencia para la planeación y gestión

El plan de Shane Beard para una franquicia de FASTSINGS

Cuando Shane Beard se reunió con un asesor de SCORE por primera vez, no le impresionó en absoluto. Después de leer el plan de negocios de Shane (que había tardado muchas semanas en preparar) para comprar una franquicia de FASTSINGS en el suburbio de Naperville, en Chicago, Illinois, el asesor simplemente le dijo: "Vuelva a empezar de cero".

Shane recuerda: "No dejaba de insistir en que mi plan era un 'conjunto de recortes' y no explicaba nada acerca de lo que quería hacer. Con el argumento de que primero tenía que modificar el plan, no quiso discutirlo en detalle". Mientras viajaba en el tren de regreso a casa, gran cantidad de emociones encontradas cruzaron por la mente de Shane. Había trabajado muy duro para llegar a este punto. Después de que le habían despedido de su trabajo debido a un recorte de personal, pasó muchos meses de frustración en la búsqueda de un empleo, hasta que encontró la oportunidad de comprar una tienda FASTSINGS que se encontraba casi en el patio de su casa.

Shane no era persona que se intimidara ante los retos, así que se dispuso a demostrar que en verdad sabía lo que estaba haciendo. Volvió a redactar el plan aplicando la mayor parte de las sugerencias que había hecho el asesor de SCORE y se lo llevó otra vez. En esta ocasión, la respuesta fue notoriamente diferente. Shane recuerda: "Leyó el plan, me miró y dijo: 'Esto es lo que quería ver'. Comentó que yo no conocía el negocio en específico, pero que sí sabía qué cosas hacen que un negocio tenga éxito y qué quieren ver los bancos antes de prestar dinero. Que eso era precisamente lo que hacía mi plan revisado".

El asesor revisó unas cuantas secciones y, a continuación, envió a Shane a los bancos. No tuvo éxito de inmediato, algunos prestamistas dudaban que él pudiera revivir una franquicia que no había tenido buen desempeño en años anteriores. En el quinto intento, un banquero le dio el sí. Shane comenta: "Estoy muy contento de que el asesor haya sugerido que hiciera esos cambios en mi plan. El plan de negocios, además de ayudarme a conseguir el préstamo, me ha servido de tarjeta de presentación para conseguir otros servicios que necesitaba, como los de un abogado y los de un contador independiente".

En 1996, después de completar su capacitación en administración, Shane adquirió la tienda FASTSINGS en Naperville. En los primeros 12 meses consiguió aumentar las ventas de la tienda en cerca de 50 por ciento, y desde ese primer año ha registrado un éxito creciente cada año. Hace poco, Shane se cambió a otra plaza en Naperville, a una tienda que presenta la nueva decoración que ha mandado el franquiciante.

Más información acerca de esta organización en www.fastsings.com.

Otras opciones. Las preguntas que a continuación se presentan sugieren otras opciones que podría considerar el posible emprendedor:

- ¿Existe la posibilidad de que la empresa comience por etapas o con una inversión limitada?
- ¿Al principio puedo operar el negocio en mi casa?
- ¿Puedo seguir trabajando para alguien y dedicar tiempo a mi negocio cuando salga de trabajar?

- ¿Qué tanto puedo aprovechar la ayuda de mis familiares, que tal vez sólo tengan que contestar el teléfono mientras yo trabajo en mi empleo normal?

Evaluación de las pérdidas que se pueden permitir

Los emprendedores de éxito con frecuencia aplican el principio de las pérdidas que se pueden permitir; *es decir, determinan con plena conciencia el monto de los recursos (dinero, tiempo y esfuerzo) que están dispuestos a invertir en una idea, lo cual, a su vez, influye en las estrategias y métodos que se eligen como necesarios para generar ingresos desde el principio*. El principio de las pérdidas que se pueden permitir ayuda a los emprendedores potenciales a resolver la tensión entre un análisis excesivo y una acción rápida. El análisis incrementa la posibilidad de que el nuevo negocio tenga éxito, pero también puede disminuir la probabilidad de que, de entrada, el mismo pueda ser creado. Irónicamente, la interminable búsqueda de más información y un mayor análisis puede llevar a una creciente incertidumbre y a dudas respecto a la oportunidad.

Por otra parte, un sesgo hacia la acción rápida incrementa la probabilidad de crear un negocio, pero disminuye la de su éxito. El resultado de la prisa por llegar al mercado a menudo son las estrategias fallidas, los bienes y servicios de mala calidad y la insuficiencia de recursos. El principio de las pérdidas que se pueden permitir ayuda a los emprendedores a minimizar los riesgos y al mismo tiempo a no dejar pasar su oportunidad.[46] La frase "parálisis por análisis o extinción por instinto" resumiría el dilema que encuentran los emprendedores en potencia.

Cuando una persona hace planes para tener un negocio, tal vez no tome en cuenta las técnicas relativas al proceso de planeación y evaluación del mercado que se explicarán en los capítulos 7 y 9. Los emprendedores quizás están tan emocionados con las ideas para su negocio que presuponen que otros sienten lo mismo. Su investigación de mercados para saber si un producto se vendería, tal vez consista en pedir la opinión de unos cuantos amigos o familiares.

Conseguir fondos

Es bastante probable que los emprendedores calculen ventas demasiado altas y costos demasiado bajos. El plan de la nueva iniciativa emprendedora debe identificar los costos que se esperan por poner en marcha el negocio (por ejemplo, depósitos, decoración, derechos de constitución de la sociedad). También debe incluir una proyección para un periodo de entre uno y tres años, por mes, del costo de los bienes o servicios vendidos y de los gastos de operaciones de la empresa.

El emprendedor debe hacer planes para conseguir los fondos que le permitirán sufragar los gastos requeridos para la fase inicial y que, al principio, no se podrán cubrir con los ingresos. La capacidad para conseguir apoyo financiero es una de las actividades importantes que diferencia a las personas que sólo piensan en iniciar su propio negocio de aquellas que en verdad lo inician.[47] Es más, cuanto mayor sea la cantidad de recursos que se obtengan, tanto mayor será la probabilidad de que el negocio pueda seguir a largo plazo.[48] Algunas fuentes comunes de fondos y apoyo son: 1) el emprendedor y otros miembros del



La capacidad para conseguir apoyo financiero es una actividad fundamental que distingue a quienes en verdad son capaces de iniciar su propio negocio.

equipo, familia y amigos; 2) instituciones financieras, como los bancos; 3) firmas de capital de riesgo, y 4) ángeles de negocios. Se analizarán dos de ellas a continuación.

Inversionista de capital de riesgo. Un inversionista de capital de riesgo *por lo normal facilita capital (mediante la posesión de acciones) para financiar empresas nuevas y jóvenes que están creciendo con rapidez.* Por otra parte, los bancos y otras instituciones financieras facilitan créditos (financiamiento por medio de deuda). Los inversionistas de capital de riesgo recuperan sus fondos, más cierta cantidad de utilidades, siempre y cuando las acciones que poseen (interés accionario) aumenten de valor o generen el pago de dividendos. En pocas palabras, los inversionistas de capital de riesgo se vuelven dueños parciales del negocio, porque facilitan fondos. Estos inversionistas están organizados en forma de empresas formales, como Top Gun de Palo Alto, California.

Como los inversionistas de capital de riesgo no están sujetos a los reglamentos federales y estatales que rigen a los bancos, pueden correr mayores riesgos cuando invierten su dinero. Por lo general, estos inversionistas esperan que sus inversiones generen rendimientos de entre 25 y 35 por ciento al año. A efecto de incrementar la probabilidad de que ocurra lo anterior, ellos participan en los negocios que financian de manera mucho más activa que los banqueros. De hecho, un estudio realizado hace poco reveló que los inversionistas de capital de riesgo dedican 40 por ciento de su tiempo a observar los negocios que han financiado y a actuar como consultores o directores.[49]

Ángel de negocios. Un ángel de negocios *es un individuo que invierte de forma directa en empresas y que, a cambio, recibe parte de las acciones de capital.* Esta persona a menudo actúa como asesor del fundador del negocio. Los ángeles de negocios suelen imponer exigencias menos estrictas que los inversionistas de capital de riesgo para el control de las acciones del emprendedor. Los ángeles a menudo disfrutan viendo cómo crece el negocio y madura la empresa inicial hasta convertirse en una empresa viable. Norm Brodsky, ángel de negocios, ha vivido con frecuencia esta experiencia, no sólo como emprendedor sino también apoyando a otros, y explica: "Sí, es importante ganar dinero. No me integraría a un negocio si no pensara que puedo recuperar mi capital y obtener buenas ganancias. Sin embargo, ahora ya no hago este tipo de inversiones por dinero. Me interesa más ayudar a las personas que inician un negocio".[50]

Un plan de negocios sólido es esencial para demostrar a los posibles acreedores e inversionistas la viabilidad de la empresa propuesta. Una vez que los emprendedores han conseguido el dinero, tienen que proporcionar información oportuna a las personas que les han brindado respaldo financiero y que establecen una relación de confianza con ellos. Este enfoque suele disminuir la medida en que los inversionistas intervienen en el negocio y también aumenta la probabilidad de que reinviertan en él a futuro.

Globalización

La mayoría de los emprendedores de nuevos negocios inician con un enfoque dirigido al ámbito nacional. Sin embargo, una cantidad cada vez más grande de ellos constituye sus empresas como novatas globales o entra al mercado internacional por medio de empresas exportadoras. Las exportaciones de las pequeñas empresas de Estados Unidos representan 31 por ciento del total de las ventas de mercancías y servicios de exportación. La cantidad de pequeñas empresas que exportan se ha multiplicado por más de tres desde 1987.[51] Dado que la globalización plantea algunos retos especiales para la administración, esta decisión estratégica no se debe tomar sin haber hecho antes un estudio y análisis muy cuidadosos. La figura 6.2 presenta los factores fundamentales que afectan la decisión de constituir un nuevo negocio con un enfoque nacional o uno global. Algunas de las preguntas específicas serían:[52]

1. ¿Los distintos países cuentan con buenos recursos humanos? En caso afirmativo, tal vez sea más fácil operar una empresa global que convencer a los empleados potenciales de que se trasladen a la población donde se ubica su negocio.
2. ¿El financiamiento extranjero sería más fácil de conseguir o más conveniente? En caso afirmativo, considere si las ventajas que ofrece el financiamiento extranjero bastan para compensar las ventajas que implica recurrir a fuentes nacionales para satisfacer su necesidad de otros recursos.

Figura 6.2 **Factores que favorecen una nueva empresa global**



3. ¿Los clientes meta requieren que la empresa sea global? En caso afirmativo, tal vez requiera el enfoque global para captar una parte razonable del mercado.
4. ¿La comunicación mundial hará que los competidores de otros países respondan con rapidez? En caso afirmativo, la mejor defensa interna podría ser una ofensiva internacional.
5. ¿Se requerirá de las ventas mundiales para sostener a la empresa? Si los gastos iniciales (por ejemplo, investigación y desarrollo, producción) serán altos, tal vez se necesite de las ventas mundiales para generar ingresos suficientes para sostener a la empresa.
6. ¿Será más difícil aplicar a su empresa nacional establecida los cambios derivados de las políticas públicas, procedimientos, diseños del producto y estrategias de publicidad que crear una empresa global efectiva desde el principio?

Cuando una empresa se globaliza no debe menospreciar la importancia de la competencia multicultural. El siguiente recuadro de Competencia multicultural ilustra lo anterior y contiene una muestra de experiencias, desde el fracaso inicial hasta el éxito posterior, de lo que aprendieron el equipo de administración de Henry Estate Winery y el distribuidor de la empresa.[53] Este productor de vino tiene su sede en Umpqua, Oregon.

Competencia multicultural

El recorrido de Henry Estate Winery para exportar a China

Henry Estate Winery no desconoce el terreno de las exportaciones. Lleva varios años enviando cajas a Canadá, el Reino Unido y Japón. Luego entonces, ¿qué tanto más difícil sería sumar China a la lista? Hace algunos años, Doyle Hinman, el director de marketing de la empresa, mandó traducir al mandarín algunos materiales de marketing, pegó las etiquetas en chino a algunas botellas y encontró un distribuidor con sede en Portland, Oregon, llamado American Pacific, que tenía contactos en China. En breve, 700 cajas de vino pinot noir estaban camino a ese país. Scott Henry III, fundador de esta empresa, comenta:

"Estábamos preparados para que el vino se vendiera y para atender una demanda de 500 cajas al mes".

Sin embargo, cuatro meses después, la mayor parte de ese vino seguía en los anaqueles de las tiendas chinas. Hinman y Terry Protto, de American Pacific, viajaron a China para investigar por qué y quedaron boquiabiertos ante lo que encontraron. Ahí, ni los distribuidores, minoristas, consumidores locales ni nadie más parecían saber mucho de vino tinto. De entrada, el vino Henry Estate, que es muy caro, se vendía en lo que podríamos llamar tiendas de conveniencia. Las botellas eran transportadas en la parte posterior de motocicletas para su entrega y a menudo permanecían al sol durante muchas horas. Hinman comenta: "Creía que todo el mundo sabía ciertas cosas de los vinos. Pero ahí no era así".

Con un tropiezo en su primera iniciativa para exportar a China, los líderes de Henry Estate y de American Pacific estaban decididos a que su segundo intento tuviera más éxito. Terry Protto de American Pacific comenta: "Nuestro nuevo mantra decía 'no supongas nada'". El primer paso fue saber más acerca de aquellos que serían sus clientes y de cómo hacer llegar el vino a sus manos. Protto se dirigió a uno de sus asociados chinos y éste comenzó a relacionarse con funcionarios públicos, ejecutivos jóvenes del mundo de la banca y las finanzas, dueños de restaurantes y bares elegantes y expatriados occidentales; con todo aquél que pudiera ser un probable bebedor de vino. Descubrió que los compradores chinos están tan interesados en el sabor del vino como en el estatus que confiere. También averiguó que, en China, la Red Central de Televisión, controlada por el gobierno, había transmitido una serie de anuncios que decían que beber vino tinto era bueno para la salud, y pensó que éstos podrían ser una buena base para revitalizar el marketing.

El equipo de Henry Estate abandonó las pequeñas tiendas minoristas y utilizó sus contactos en China para que el vino apareciera en los menús de hoteles y restaurantes de alto nivel de Beijing y Shanghai. Protto, que habla muy bien el mandarín, enseñó a los camareros cómo se acompaña una comida con un vino pinot noir. Preparó un plan de incentivos para fomentar que los meseros recomendaran el vino de Henry Estate, quien dirigió su atención a la comercialización y comenzó a empacar botellas individuales y en pares dentro de una caja rústica de madera, con un par de copas de vino y un sello lateral que decía "Pinot Noir de Oregon". Del cuello de las botellas pendía un DVD de 18 minutos de duración que mostraba cómo se produce el vino y cómo se debe beber. Protto dice: "Los clientes chinos con frecuencia sacan sus mini aparatos de DVD y ven el video sentados a la mesa mientras comen". Estas actividades y otras más han tenido buenos frutos.

Más información acerca de esta organización en www.henryestate.com.

Administración de empresas familiares

Las empresas familiares forman parte integral de la economía de Estados Unidos. Por desgracia, una empresa familiar con frecuencia termina en riñas entre parientes que pueden acabar con la familia y con la empresa. En el caso de los empleados de una empresa así, la posibilidad de quedar atrapados en medio del fuego cruzado representa un peligro para su empleo, que nadie sabe muy bien cómo evitar.[54] Los conflictos familiares con frecuencia llevan a los empleados a preguntarse si sería conveniente que buscaran otro empleo. Karen Langley (no es su verdadero nombre) explicó por qué, en un momento determinado, abandonó la pequeña empresa familiar en la que trabajaba. El padre, sus hijos y sus primos se peleaban incesantemente por el negocio, observando comportamientos que, en el mejor de los casos, se podrían calificar de puñaladas por la espalda y dice "era una situación muy incómoda". La desconfianza entre los parientes era enorme y, con el tiempo, nos alcanzó a todos. Un miembro de la familia se dedicó a decir que los empleados estaban robando y comenzó a merodear por todas partes para vigilarnos a todos. Langley explicó: "Llegó un momento en el cual en verdad no podía seguir ahí".[55]

Por supuesto que no todas las empresas familiares viven estos problemas. Janice Bryant Howroyd inició su empresa familiar, llamada ACT*1 Personnel Services, en parte para servir a su familia. La empresa tiene su sede en Torrance, California y ahora cuenta con 40 oficinas y 375 empleados en todo el país. Ella ha contratado a ocho personas de su familia, tanto hermanos y hermanas como sobrinos y sobrinas, que se encargan de manejar todo, desde el marketing y la contabilidad hasta la tecnología. Sus tres hijos poseen 49 por ciento de la empresa y ella el 51 por ciento restante.[56]

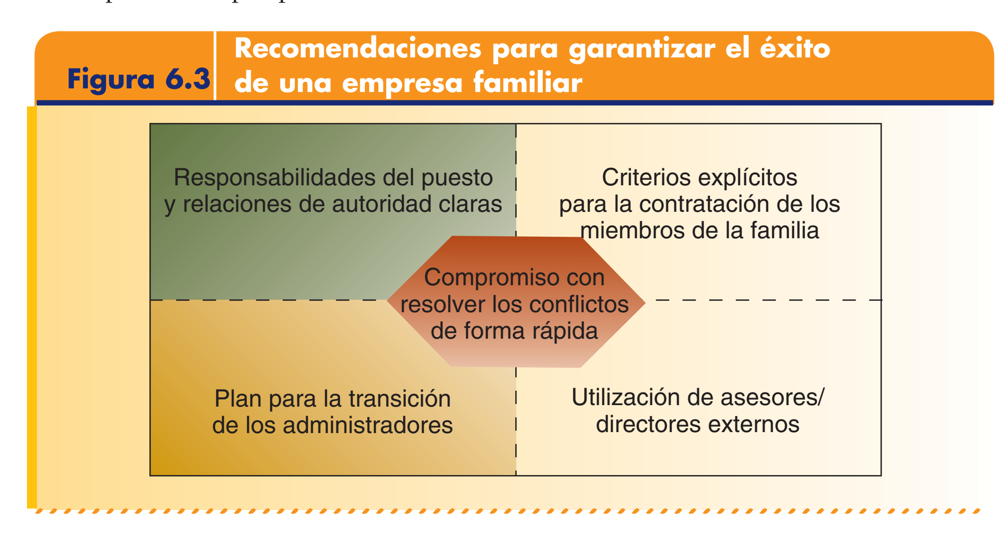
El Oasis Day Spa, con sede en la ciudad de Nueva York, fue fundado por Marti y Bruce Schoenberg. Dado que son pocos los matrimonios que tienen éxito en los negocios, cuando se le pregunta a ellos cómo han podido trabajar juntos, responden:

- Bruce: "Hemos levantado un 'muro contra incendios' entre el negocio y el trabajo. Además, yo no me meto en su terreno y ella tampoco se mete en el mío. Eso es bueno".
- Marti: "Desde el principio Bruce y yo marcamos límites respecto a nuestras funciones aquí. Sin embargo, al mismo tiempo, el hecho de trabajar juntos significa que nos debemos comunicar con claridad entre nosotros y, en muchos sentidos, eso también ha sido fundamental para un buen matrimonio".[57]

La figura 6.3 presenta el conjunto de recomendaciones interrelacionadas que incrementan la probabilidad de que una empresa familiar tenga éxito y prospere de una generación a otra. Algunas de estas recomendaciones son:

1. *Resolver los conflictos tan pronto como se presentan*. Si un miembro de la familia hace algo en el trabajo que molesta a otro, para corregir ese problema es necesario ventilarlo enseguida. Requiere que se apliquen las competencias para la comunicación y el trabajo en equipo. Un problema particular es encontrar la manera de equilibrar la necesidad de tomar decisiones que reconozcan tanto los criterios económicos como los de las obligaciones familiares. Los distintos miembros de la familia tal vez no piensen lo mismo respecto a la importancia que tienen estos dos grupos de criterios. Esto provoca que los desacuerdos sean difíciles de resolver por consenso, si antes no se ha pensado en un camino que permita resolver los conflictos con rapidez.
2. *Decidir quién es responsable de qué y quién tiene la autoridad.* En el caso de las empresas familiares es probable que no sea necesario recurrir a una definición estrecha de los puestos. A efecto de definir quién tiene más capacidad para tomar decisiones en diversos campos, las familias deben reconocer cuáles son las áreas de experiencia de sus miembros. Es más, es aconsejable determinar de antemano los tipos de decisiones que abordará la familia.
3. *Antes de considerar a un miembro particular de la familia, se deben haber convenido los criterios de contratación que se aplicarán.* El solo hecho de ser hija, hijo, cónyuge, tío, etc. no basta, sino que ellos deben contar con las competencias que garanticen su buen desempeño en un puesto particular. Es mejor afrontar los "resentimientos" que se podrían derivar de no contratar a un pariente que el daño mucho mayor que se podría infligir a la empresa y los "pleitos" que implicaría despedir a un pariente que no está motivado o que es incompetente.
4. *Utilizar un consejo de asesores o un consejo de administración que se ocupe de recomendar cursos de acción fundamentales y de revisarlos.* A la hora de evaluar las opciones, los asesores externos o los miembros del consejo pueden ser muy útiles para ofrecer una guía y aportar una perspectiva fresca.

Figura 6.3 Recomendaciones para garantizar el éxito de una empresa familiar



5. *Plan para la transición de los administradores*. Éste podría abordar cuestiones como la sucesión durante una transición de administradores, cuando el actual director de la empresa se retira o muere; las condiciones para deshacerse o reasignar el capital accionario de la empresa; las políticas para determinar los niveles salariales, los bonos y el pago de dividendos, y cómo se tomará la decisión de vender o no la empresa y de cuándo venderla.

El uso efectivo de un consejo de administración (o asesores) ayudará a la empresa familiar a formular e implementar las recomendaciones presentadas. Por supuesto que los consejos de administración son útiles para todas las empresas privadas, y no sólo para las empresas familiares. Cuando estos consejos operan bien, algunas de sus mayores ventajas son que: 1) brindan una asesoría contundente, que no está sesgada; 2) obligan a los altos directivos a concentrarse en las metas a corto y largo plazo y no sólo en cuestiones relacionadas con las operaciones diarias, y 3) son fuente de asesoría especializada, de contactos y referencias de negocios.[58]

4.

Describir los fundamentos básicos del espíritu emprendedor corporativo.

Espíritu emprendedor o emprendimiento corporativo

¿Qué es el espíritu emprendedor corporativo?

No existe una definición de espíritu emprendedor o emprendimiento corporativo que sea la única aceptada.[59] Ésta, en su parte central, *se refiere al desarrollo, promoción e implementación de iniciativas innovadoras al interior de empresas establecidas, las cuales tienen por objeto generar crecimiento y, por ende, utilidades en situaciones de riesgo o de incertidumbre*. El espíritu emprendedor corporativo incluye los componentes del espíritu emprendedor que se expusieron en la primera parte de este capítulo: 1) desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnologías; 2) mejoras significativas y novedosas aplicadas a los productos o servicios existentes de la empresa; 3) ingreso a un nuevo mercado único, mal atendido o nuevo, y 4) desarrollo de nuevos o innovadores sistemas de entrega o de canales de distribución de los productos o servicios de la empresa.[60]

En la actualidad, el espíritu emprendedor corporativo es esencial para que toda empresa establecida pueda sobrevivir a largo plazo. Antes se consideraba que eran una contradicción de términos, pero ahora es aceptado en la mayoría de las empresas de éxito, como General Electric, Disney y Oracle.

Analice unos instantes las razones que explican por qué existe una organización. Ésta tiene una misión y una serie de metas que pretende alcanzar y ello requiere de los esfuerzos de más de una persona. Una empresa tiene, al menos, la meta a largo plazo de satisfacer a los clientes, de modo que le resulte rentable y que no deje de serlo. La división del trabajo es fundamental para la organización. Los administradores tal vez piensen que se han organizado debidamente cuando han reunido a distintas personas, minimizado los conflictos, incrementado la estabilidad y reducido la incertidumbre. Sin embargo, tal vez no vean los efectos que esas actividades organizacionales tienen en las tendencias del espíritu emprendedor. ¿Es el nuevo clima conducente al cambio innovador? ¿Se tolerarán las modificaciones? ¿Es posible redirigir el curso?

Las organizaciones grandes con frecuencia tienen una estructura formal que busca la eficiencia y operan aplicando los principios de la burocracia (véase el capítulo 2). Sus administradores tal vez manejen las operaciones de tal manera que las mismas actividades prosigan de forma indefinida en el futuro. Salta a la vista que este enfoque a menudo choca con la innovación y el cambio. Los empleados llegan a dar por sentado el entorno laboral, y los esfuerzos individuales por propiciar el cambio tal vez encuentren resistencia. ¿Entonces qué se puede hacer para fomentar el espíritu emprendedor cuando es necesario revitalizar a la empresa? La respuesta radica en transformar (tal vez incluso incitar a revolucionar) las prácticas de la organización. La empresa puede hacerlo apoyando el espíritu emprendedor corporativo.

¿Quién es un emprendedor corporativo?

Un emprendedor corporativo *es la persona que, dentro de una organización, lucha por convertir las nuevas ideas en realidades rentables*.[61] Lou Dobbs, creador de CNNFN, es ejemplo de empren-

dedor corporativo. Ésta fue la estación de noticias financieras de Cable Network News (CNN) hasta 2004 y, después de esa fecha, se convirtió en CNN Money.com. Lou Dobbs tuvo la iniciativa de crear CNNFN y luchó por levantar a la estación y ponerla en marcha. Al principio, él era el presentador del programa diario de noticias financieras del canal y, en la actualidad, es el presentador de Lou Dobbs Tonight.[62]

No todos los empleados pueden tener éxito como emprendedores corporativos, porque ello por lo normal requiere de competencias bien desarrolladas para la acción estratégica, el trabajo en equipo y la comunicación. Por ejemplo, la persona que está tratando de iniciar una nueva empresa debe tener un sueño. Sin embargo, ese sueño quizá se contraponga a lo que están haciendo otras personas de la organización. Por tanto, para establecer la nueva empresa, la persona tendrá que vender su sueño a la alta gerencia, al tiempo que se enfrenta a las creencias y supuestos de la organización. Una vez que el emprendedor corporativo ha conseguido comunicar un sueño y que otros lo han aceptado, éste debe crear un equipo para poder desarrollar esa empresa y que trabaje en ella, cruzando las líneas, estructuras y sistemas de reporte de los departamentos. El espíritu emprendedor puede provocar alteraciones, sobre todo en las organizaciones grandes donde el "terreno" de cada administrador ha sido labrado con sumo cuidado a lo largo de los años, por lo cual resulta esencial ser diplomático y evitar los conflictos de ganar-perder. Ni siquiera las personas diplomáticas de las organizaciones son ajenas a las frustraciones que se presentan a lo largo del tiempo cuando tratan de establecer una nueva iniciativa emprendedora. Por tanto, el emprendedor corporativo necesita de un equipo sólido de apoyo que le ayude a superar infinidad de pruebas y tribulaciones.



© Kathy Willens/AP Photo

Lou Dobbs (izquierda), creador de CNNFN y un veterano presentador de CNN, es ejemplo de emprendedor corporativo. Aquí, aparece hablando con Andy Parson, gerente de proyectos técnicos, antes de la inauguración del programa en diciembre de 1995. CNNFN fue la estación de noticias financieras de Cable Networks News (CNN) hasta 2004.

¿Cómo se fomenta el espíritu emprendedor corporativo?

La alta gerencia puede fomentar una cultura emprendedora eliminando obstáculos y ofreciendo incentivos.[63] Las organizaciones que redirigen su curso por medio de la innovación muestran las características siguientes:

- *Compromiso de la alta gerencia*. Este compromiso debe incluir que los altos directivos estén dispuestos a tolerar el fracaso. Ellos deben comunicar con regularidad que están interesados en las actividades emprendedoras y respaldar sus palabras con hechos.
- *Diseño organizacional flexible*. Las organizaciones emprendedoras están diseñadas para la acción rápida. La gerencia otorga autoridad para tomar decisiones y proporciona información a las personas que están en mejor posición para reaccionar ante las condiciones dinámicas del mercado. Estas personas suelen ser los gerentes de primera línea.
- *Autonomía del equipo de la iniciativa emprendedora*. La flexibilidad va de la mano con una política de no intervenir en la administración cotidiana del equipo que se ocupa de implementar una innovación. Los emprendedores corporativos que tienen éxito, por lo normal gozan de considerable libertad en sus acciones.

- *Personas competentes y con talento que exhiban comportamientos y actitudes emprendedoras*. El hecho de que una persona esté dispuesta a ofrecerse como voluntaria no es razón suficiente para asignarla al equipo de una empresa, sino que también debe ser competente en ese terreno o en otro afín. Los voluntarios competentes por lo habitual tienen experiencia en la creación de nuevas empresas o han recibido capacitación al respecto. Algunas empresas cuentan con programas de capacitación formales, otras establecen relaciones de mentoring o coaching. Sea como fuere, la mayoría de los emprendedores ha sufrido al menos un fracaso antes de lograr el éxito que compensará con creces las pérdidas anteriores.
- *Incentivos y recompensas por asumir riesgos*. Los emprendedores corporativos tal vez no estén dispuestos a pasar por la frustración de imponer un cambio ni a poner en riesgo sus carreras, tan sólo a cambio de la satisfacción de dar vida a sus iniciativas. Es necesario compensar con generosidad a las personas que desarrollan iniciativas emprendedoras de éxito. El espíritu emprendedor al interior de la empresa no debe ser una actividad que lleve a un callejón sin salida, sino que debe estar vinculado a un camino identificable de avance en la carrera.
- *Un sistema de control debidamente diseñado*. No existe nada que sofoque tanto una iniciativa emprendedora como un papeleo excesivo. No obstante, a pesar de la posible contradicción entre los controles firmes y el espíritu emprendedor, la alta gerencia no puede ceder la responsabilidad que debe asumir en el caso de proyectos de iniciativas nuevas. El control de las innovaciones internas significa que se deben recabar y analizar los datos que permitirán que la gerencia pronostique, en una medida razonable, hacia dónde se dirige el equipo de la nueva iniciativa. También implica que se debe asegurar que el equipo entiende la diferencia entre el comportamiento emprendedor y el asumir riesgos de forma irresponsable.

El capítulo 12, *Dirección del cambio organizacional y la innovación*, amplía la explicación de cómo transformar una organización, de modo que fomente el espíritu emprendedor corporativo.

Resumen

La actividad de los emprendedores, sea por medio de nuevos negocios o de espíritu emprendedor corporativo, es una de las llaves que abren la puerta del crecimiento del empleo a largo plazo y de un mejor nivel de vida.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la esencia del espíritu emprendedor y el efecto que el entorno produce en el mismo.

El espíritu emprendedor implica la creación de una nueva actividad de negocios dentro de la economía. Por lo normal entraña la creación de una nueva empresa. Algunos emprendedores son creadores de una nueva actividad de negocios dentro de una organización grande. Los emprendedores esgrimen diversas razones para explicar por qué han iniciado sus propias empresas y, entre ellas, dos muy recurrentes son que quieren ser sus propios jefes y tener mayor control de sus vidas. El rápido cambio tecnológico, las bajas tasas de interés y los altos índices de migración estimulan la actividad emprendedora. Las condiciones locales que satisfacen las necesidades de los emprendedores (como una fuerza de trabajo global y la fácil creación de redes) también pueden estimular la actividad emprendedora.

2. Describir las competencias que contribuyen al éxito de los emprendedores.

Como ilustra el recuadro de Competencia para la autoadministración, algunos de los atributos personales de los emprendedores de éxito son que sienten la necesidad de alcanzar logros, desean ser independientes, tienen confianza en sí mismos y están dispuestos a hacer sacrificios personales. Estos atributos con frecuencia se desarrollan en la infancia y, al parecer, el entorno familiar los configura en gran medida. Es más probable que el niño que tuvo un padre emprendedor, y que participó en actividades emprendedoras, se convierta en emprendedor. Los emprendedores con frecuencia tienen conocimientos especializados, basados en una educación formal y/o en experiencias de trabajo. La importancia de todas las competencias para la administración es la misma para los emprendedores que para otros administradores. Las competencias para la autoadministración, la acción estratégica, la planeación y gestión, el trabajo en equipo, la comunicación y la multicultural tienen especial importancia para los emprendedores.

3. Explicar los fundamentos de la planeación para los emprendedores en potencia.

Los emprendedores pueden aumentar su probabilidad de tener éxito si preparan un plan de negocios y lo aplican. Algunas de las preguntas que debe considerar un emprendedor en potencia son: 1) ¿He preparado un plan de negocios que aborda todas las cuestiones centrales? 2) ¿Debería comprar un negocio existente, iniciar uno o adquirir una franquicia? 3) ¿Qué tantas pérdidas puedo permitir? 4) ¿Dónde puedo conseguir los fondos para iniciar y cuánto me costarán? 5) ¿Debo iniciar una organización nacional o una global? 6) ¿Qué implica operar una empresa familiar de éxito? La operación de una empresa familiar conlleva algunas oportunidades únicas, pero también ciertos problemas específicos. El hecho de no manejarlos bien podría ser fatal para la empresa y la familia.

4. Describir los fundamentos básicos del espíritu emprendedor corporativo.

El espíritu emprendedor corporativo a menudo implica que, dentro de las grandes organizaciones, las ideas se deben transformar en productos y servicios que se puedan vender. Para fomentar el espíritu emprendedor corporativo y comercializar las nuevas iniciativas con éxito, se necesita el compromiso de la alta gerencia, estructuras organizacionales flexibles, autonomía del equipo de la iniciativa emprendedora, emprendedores corporativos competentes y con talento, incentivos y recompensas por asumir riesgos, y los sistemas de control adecuados.

Conceptos y términos clave

Ángel de negocios
Empresa familiar
Espíritu emprendedor o emprendimiento corporativo
Espíritu emprendedor
Franquicia
Incubación de empresas
Inversionistas de capital de riesgo
Pequeña empresa
Plan de negocios
Principio de las pérdidas que se pueden permitir

Preguntas para reflexión y análisis

1. "Las oportunidades rara vez salen de la nada para caer en manos del emprendedor; él las tiene que crear o descubrir."[64] ¿Denise Devine, de Devine Foods y Nutripharm, Inc., cómo descubrió o creó su oportunidad emprendedora?
2. ¿Qué recursos personales, además de dinero, tenía Denise Devine que fueron vitales para el éxito de Devine Foods y Nutripharm, Inc.?
3. ¿Cómo mejora la incubación de empresas las posibilidades de éxito de una nueva iniciativa emprendedora? Además de revisar nuestra explicación, vaya al sitio web de la Asociación Estadounidense de Incubación de Empresas (NBIA, por sus siglas en inglés: www.nbia.org) para responder esta pregunta.
4. ¿Por qué el dueño de una pequeña empresa no siempre es un emprendedor?
5. Se dice que la competencia para la autoadministración es la más fundamental de todas las que se necesitan para ser un emprendedor de éxito. ¿Por qué son ciertas estas palabras?
6. Responda el cuestionario de Su coeficiente emprendedor en la siguiente sección de Desarrolle sus competencias, si aún no lo ha hecho. ¿Considera que su coeficiente es una representación razonable de su posibilidad de tener una ventaja o desventaja cuando inicie su negocio? Explique por qué.
7. ¿Por qué una persona preferiría iniciar un negocio con una franquicia en lugar de emprender uno del todo nuevo?
8. La misión de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA, por sus siglas en inglés) es mejorar y salvaguardar el entorno de negocios de las franquicias en todo el mundo. Vaya al sitio web de esta organización (www.franchise.org). ¿Considera que el contenido de este sitio web presenta bien la misión que persigue y su consecución? Explique por qué.
9. El trabajo en equipo es importante en toda empresa pequeña, incluidas las empresas familiares. Si usted fuera a iniciar una empresa familiar, ¿cuáles son tres problemas que la misma podría experimentar cuando sus familiares tuvieran que trabajar en equipo? Considere la naturaleza de su familia en particular y prepare una breve lista de recomendaciones para que su empresa familiar pueda mantener un ambiente de equipo positivo.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Su coeficiente emprendedor[65]

Instrucciones

Comience con una calificación de cero puntos y vaya sumando o restando los puntos de sus respuestas a cada pregunta.

1. Gran cantidad de emprendedores son hijos de ciudadanos estadounidenses de primera generación. Si sus padres fueron migrantes sume un punto, de lo contrario reste uno. ________
2. Por lo regular, los emprendedores de éxito no fueron estudiantes destacados en la escuela. Si usted fue un estudiante destacado reste cuatro puntos, de lo contrario sume cuatro. ________
3. En la escuela, los emprendedores no eran demasiado entusiastas cuando tenían que participar en actividades de grupo. Si a usted le gustaban las actividades de grupo (clubes, equipos, deportes, etc.) reste un punto, de lo contrario sume uno. ________
4. Algunos estudios sobre emprendedores revelan que éstos, cuando jóvenes, a menudo preferían estar solos. ¿Cuándo era joven usted prefería estar solo? En caso afirmativo sume un punto, de lo contrario reste uno. ________
5. Si usted inició una empresa en su infancia (vendiendo limonada, haciendo un periódico familiar, vendiendo tarjetas navideñas) o si compitió en una elección para un cargo en la escuela, sume dos puntos, porque el carácter emprendedor por lo general se presenta desde muy temprana edad. Si no inició empresa alguna reste dos puntos. ________
6. La terquedad de un niño se suele traducir en su determinación para hacer las cosas a su manera, característica que sin duda es propia de los emprendedores probados. Por tanto, si usted era un niño terco sume un punto, de lo contrario reste uno. ________
7. La cautela puede implicar que la persona no está dispuesta a asumir riesgos, lo cual es una desventaja para aquellos que se embarcan en el recorrido de un territorio desconocido. ¿De joven es o era prudente? En caso afirmativo reste cuatro puntos, de lo contrario sume cuatro. ________
8. Si era audaz sume cuatro puntos. ________
9. Los emprendedores a menudo hablan de seguir distintos caminos, sin importarles lo que opinen otros. Si las opiniones de terceros le importan, reste un punto, de lo contrario sume uno. ________
10. El sentirse aburrido de la rutina diaria suele ser un factor que precipita la decisión del emprendedor de iniciar una empresa. Si un motivo importante para iniciar la suya es cambiar su rutina diaria, sume dos puntos, de lo contrario reste dos. ________
11. Si en realidad le gusta trabajar, ¿está dispuesto a trabajar toda la noche? En caso afirmativo sume dos puntos, de lo contrario reste seis. ________
12. Estaría dispuesto a trabajar "tantas horas como fuera necesario", durmiendo poco o nada para terminar un trabajo, sume cuatro puntos. ________
13. Por lo normal, a los emprendedores les gusta tanto su actividad, que cuando concluyen un proyecto pasan a otro de inmediato. ¿Cuando usted consigue concluir un proyecto inicia enseguida otro? En caso afirmativo sume dos puntos, de lo contrario reste dos. ________
14. Los emprendedores de éxito están dispuestos a utilizar sus ahorros para iniciar un proyecto. Si usted estaría dispuesto a gastar sus ahorros en iniciar un negocio sume dos puntos, de lo contrario reste dos. ________
15. Si usted estaría dispuesto a pedir dinero prestado a otros también sume dos puntos, de lo contrario reste dos. ________
16. Si su negocio fracasara, ¿de inmediato se pondría a trabajar para iniciar otro? En caso afirmativo sume cuatro puntos, de lo contrario reste cuatro. ________
17. Si de inmediato se pondría a buscar un empleo bien remunerado, reste un punto. ________
18. ¿Piensa que el espíritu emprendedor está "lleno de riesgos"? En caso afirmativo reste dos puntos, de lo contrario sume dos. ________
19. Muchos emprendedores ponen por escrito sus metas a corto y largo plazo. Si usted lo hace, sume un punto, de lo contrario reste uno. ________
20. El manejo de la liquidez puede ser crucial para el éxito de un emprendedor. Si considera que tiene mayor conocimiento y experiencia que la mayoría de las personas cuando se trata de manejar dinero sume dos puntos, de lo contrario reste dos. ________
21. Al parecer, los individuos que tienen una personalidad emprendedora se aburren con facilidad. Si usted se aburre muy pronto sume dos puntos, de lo contrario reste dos. ________
22. El optimismo puede alimentar el impulso por buscar el éxito con afán. Si usted es optimista sume dos puntos, si es pesimista reste dos. ________

Interpretación

Una calificación de 35 puntos o más: Usted tiene todo a su favor. Si decide convertirse en emprendedor, con seguridad obtendrá un éxito espectacular (dejando a un lado las catástrofes naturales y otras variables que no puede controlar).

Una calificación de entre 15 y 34 puntos: Su formación, habilidades y talentos le brindan una buena oportunidad para triunfar en caso de que inicie su propio negocio. Llegará lejos.

Una calificación de entre 0 y 14: Tiene una ligera ventaja por su capacidad y/o experiencia en la administración de un negocio y con seguridad triunfará en caso que inicie una empresa de su propiedad, si aplica y desarrolla las competencias necesarias para ello.

Una calificación de entre menos 15 y menos 1: Podría lograr algo si se aventurara por su cuenta, pero tendría que trabajar mucho más para compensar la falta de ventajas que se conceden a otros cuando inician sus propios negocios.

Una calificación de entre menos 43 y menos 16: Es probable que tenga talento para otras cosas. Debe considerar si en realidad quiere crear su propio negocio, porque en tal caso podría estar trabajando en contra de sus verdaderas preferencias. Otro arreglo laboral, como trabajar para otra persona o hacer una carrera en una profesión o en un campo de experiencia técnica, podría ser mucho más atractivo para usted y, por tanto, le permitiría disfrutar de una forma de vida más acorde con sus capacidades e intereses.

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Gary Salomon, fundador de FASTSIGNS International[66]

Gary Salomon, fundador de FASTSINGS International, ha demostrado que uno no siempre debe inventar un producto para ser dueño del mismo. Él encontró una tecnología y le compró los derechos a su inventor. Con su visión y capital inicial, ha logrado que su empresa crezca en contra de lo que dice la tradición y ha fijado un nuevo estándar en su industria.

El negocio de los carteles es enorme y muy diversificado. La gente compra todo tipo de letreros, pero los que nos suelen venir primero a la mente son aquellos instalados de forma permanente. Piense en Las Vegas y su mente se llenará de fantásticos letreros de neón, más grandes que los que encontraríamos en cualquier otro lugar del mundo. Piense que viaja en su automóvil, recorriendo una calle llena de comercios en alguna ciudad del mundo y verá los carteles pintados que están sobre los edificios. En casi todos los centros comerciales suele haber un enorme letrero independiente que contiene la lista de todos los establecimientos ubicados ahí. Estos letreros son estructuras permanentes. Con frecuencia son diseñados por los arquitectos del centro comercial y están hechos de materiales que encajan bien con los edificios que los rodean.

FASTSINGS no se ocupa de pintar ni de colocar letreros, sino que se concentra en emplear lo último en tecnología de cómputo para crear, por encargo, letreros, gráficos, banners, carteles para ferias comerciales, gráficos para vehículos y muchas cosas más. La empresa de Salomon creó un nicho en el sector de los letreros empleando una tecnología que antes no existía. En otro tiempo, si un comerciante quería un letrero debía contratar a alguien que lo pintara directamente en el aparador. También tenía la alternativa de escribir el letrero a mano o de pedir a un pintor profesional que creara un letrero en una hoja de papel o en una cartulina y exhibirlo en su aparador. Algunas personas en ocasiones todavía encuentran muchos letreros pintados a mano sobre los aparadores de las tiendas. FASTSINGS produce letreros profesionales por poco dinero, en comparación con lo que cobraría un pintor, por lo cual ahora todos pueden pagar lo que antes se consideraba un lujo.

Ahora la cantidad de gente que compra letreros hechos de forma profesional es mucho mayor que nunca antes, porque su precio es en verdad accesible. Los letreros de FASTSINGS cuestan más de lo que usted gastaría en una cartulina y un creador, pero no mucho más. Los clientes sienten orgullo al colgar el bello letrero que obtienen. FASTSINGS ha generado el crecimiento del sector de los letreros. Salomon comenta: "Es probable que la industria de los letreros represente ingresos anuales cercanos a 5,500 millones de dólares, o al menos eso nos han informado las asociaciones de comerciantes. Nosotros estamos persiguiendo el nicho de los letreros que son más bien temporales". Antes de FASTSINGS, casi no existía un mercado de letreros temporales hechos de manera profesional.

Un día, Gary y otros dos amigos estaban desayunando y entonces redactaron el concepto para abrir el primer establecimiento FASTSINGS. Decidieron que si producía dinero, entonces venderían franquicias de la idea. Sumaron sus ahorros personales y un pequeño préstamo bancario, reuniendo así 40,000 dólares para iniciar su empresa. Salomon explica: "Operábamos una máquina rudimentaria y básica, pero efectiva. No estábamos en posición de perder dinero, así que nos aseguramos muy bien de no hacerlo, y durante varios años no retiré nada de dinero del negocio".

Salomon afinó el concepto del negocio, y desde el principio lo ha respaldado con sistemas probados para realizar sus operaciones y producción, la administración de personal y de finanzas, el servicio al cliente, el marketing y las ventas. Salomon comenta: "En realidad nunca hemos vendido una franquicia a alguien que ya hubiera estado en el negocio de los letreros. Hemos vendido franquicias a personas que han trabajado como administradores profesionales, comercializadores y vendedores. Ahora bien, usted puede utilizar esta tecnología para competir en un sector que probablemente no conocía". Tal vez le parezca extraño que Salomon reclutara a personas que jamás habían hecho un letrero antes, pero él sí sabía hacer un buen letrero y enseñó lo que sabía a personas que pensaban que podían operar sus propios negocios. A él le interesaba más reclutar a personas con habilidades para la administración y el marketing, porque hacer los letreros es la parte fácil del negocio.

Cuando le preguntan por qué considera que su empresa ha conseguido crecer, Salomon responde: "Creo que el fondo del asunto es que no tengo un ego muy grande, que en realidad no me interesa tanto tener la razón, pero sí me importa obtener el mejor resultado o encontrar la mejor solución. En realidad no me importa demasiado que la idea no sea mía, pero sí me importa que sea la mejor. Cuando uno tiene esta actitud, la gente no tiene empacho en darle su opinión, porque sabe que usted no la va a menospreciar".

Hoy día, para tener un centro FASTSINGS, un franquiciatario debe realizar una inversión inicial mínima de unos 205,000 dólares, incluidos los 20,000 de la cuota de la franquicia. Por tanto, necesita un capital patrimonial mínimo de unos 240,000 dólares y, de éste, debe manejar unos 75,000 de liquidez.

Preguntas

1. ¿Qué actitudes hacen que Gary Salomon sea un emprendedor? Identifique ejemplos de cada uno de los atributos que se presentan en este caso.
2. ¿Por qué se puede decir que FASTSINGS es un buen ejemplo de espíritu emprendedor?
3. ¿Por qué las franquicias han sido efectivas en el caso de FASTSINGS?
4. Visite el sitio web de FASTSINGS (www.fastsings.com). Haga clic en "About FASTSINGS" y después en "Why FASTSINGS". ¿Considera que el enunciado de la misión es efectivo? ¿Por qué?

PARTE 3

Planeación y control



capítulo 7



© Image Source/Jupiter Images

Formulación de planes y estrategias

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Describir la importancia y los componentes centrales de la planeación estratégica y la táctica.
2. Explicar cómo las estrategias de diversificación de la empresa influyen en la planeación.
3. Describir los niveles básicos de las estrategias y su planeación.
4. Enunciar las tareas primarias del proceso de planeación estratégica de negocios.
5. Explicar el modelo general de estrategias competitivas.
6. Explicar el modelo de estrategia integrada.

Desafío de la administración

Judy McGrath, presidenta de MTV Networks


© Scott Gries/Getty Images

Judy McGrath es presidenta del consejo de administración y directora general de MTV Networks. Antes de recibir este nombramiento en 2004, era presidenta de un grupo de MTV Networks. McGrath ingresó a MTV en 1981, contratada como editora de textos de las promociones que salen al aire. McGrath, como presidenta y en sus cargos anteriores, ha sido líder del proceso continuo de planeación estratégica de MTV Networks, el cual ha incluido la revisión de estrategias y la formulación de otras nuevas, así como las acciones específicas para implementarlas.

Cuando fue nombrada presidenta del consejo y directora general en 2004, McGrath planteó la dirección estratégica que seguiría MTV Networks, tanto en términos de su cultura como de sus servicios, con estas palabras:

> Quiero mantener una cultura vibrante y atractiva para el talento creativo y que esté a la gran altura de la función que desempeña MTV Networks. Quiero seguir avanzando en el camino de los nuevos medios, como los teléfonos celulares, los PVR e Internet. Para conseguir lo anterior, no podemos dejar de desarrollarnos ni de crear.

MTV Networks, con sede en Nueva York, es subsidiaria de Viacom, cuyos componentes principales son Black Entertainment Television, Paramount Pictures Corporation y MTV Networks, esta última integrada por unidades como MTV, Nickelodeon, VH1, Spike TV, Comedy Central, CMT (Country Music Television) y MTV Networks on Campus. McGrath y los otros directivos que trabajan con ella se han encargado de preparar la planeación estratégica para diversos canales de televisión, sitios web y servicios inalámbricos. MTV Networks genera ingresos por 7,000 millones de dólares y llega a 440 millones de hogares en 169 países.

McGrath se refiere al curso estratégico de la empresa llamándolo "plan digital". Los negocios que forman parte de MTV Networks ahora deben brindar servicios por medio de los nuevos canales de banda ancha, teléfonos celulares y videojuegos. McGrath comenta: "Dado que MTV está tan conectada con sus consumidores, y a que de todos, nosotros somos los más presentes en la mente de nuestra audiencia, los anunciantes no nos abandonarán".

Las adquisiciones y sociedades representan un importante paso en la dirección estratégica que está siguiendo MTV Networks en fecha reciente. Algunos de los movimientos estratégicos recientes han sido:

- *Comunidades en línea*. Adquirió Neopets, una red infantil en línea que tiene 25 millones de miembros; IFILM, un sitio en el cual los creadores aficionados de cine pueden exhibir sus cortometrajes;

Contenido del aprendizaje

GameTrailers.com, un sitio para videojugadores, y GoCityKids.com, que ofrece actividades propias para niños.

- *Banda ancha.* Existen cinco canales de banda ancha: Overdrive (MTV), TurboNick (Nickelodeon), Vsport (VH1), Motherload (Comedy Central) y mtvU Über (mtvU) y hay más en camino.
- *Descargas.* URGE, un servicio de música lanzado en sociedad con Microsoft, incluye exclusivos programas de MTV.
- *Inalámbrico.* MTV tiene 57 alianzas inalámbricas en el mundo, que llegan a 750 millones de usuarios de teléfonos celulares. Amp'd Mobile exhibe programas de todos los canales de MTV.
- *Video on demand.* MTV tiene contratos con Comcast y Charter para la entrega de programas de sus canales on demand.
- *Juegos.* MTV Games fue creada para lanzar nuevos títulos de vieojuegos. Midway Games es uno de los socios.

Hace poco, en un retiro de MTV Networks para hacer planes, McGrath advirtió que, ante la innovación que transforma el juego que ha desatado la revolución digital, no se debe caer en la complacencia. En otros discursos y conversaciones, ella presionó para que la empresa se deshiciera de su vieja piel y se volviera a inventar. McGrath comenta: "Nadie quiere ser como era antes, y nosotros tampoco". Las iniciativas estratégicas de McGrath sugieren que esto es lo que ha hecho ella y que está liderando con efectividad a otros a lo largo y ancho de su organización para que también lo hagan.[1]

Más información acerca de esta organización en www.hoovers.com (entre a MTV Networks Company).

Algunas personas han sugerido que el desafío de McGrath será lograr que MTV Network sea única dentro de la cultura de los medios. Como ocurre en el caso de gran parte de la planeación estratégica que implica estrategias centrales y nuevas, existe una enorme probabilidad de que deban transcurrir varios años para que podamos conocer los resultados de estas iniciativas.

En este capítulo se abordarán algunos fundamentos de la planeación y las estrategias que emplean MTV Networks y otras organizaciones. En el capítulo 1 se explicó que la *planeación* implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Consideramos que la planeación es una función básica de la administración, porque establece el marco para las funciones de organizar, dirigir y controlar, así como la dirección que seguirán éstas. Además, la capacidad para planear que pueda tener una persona, equipo u organización forma parte integral de cada una de las seis competencias gerenciales que se explican en este libro.

1.

Describir la importancia y los componentes centrales de la planeación estratégica y la táctica.

Tipos de planeación y su importancia

¿Por qué la planeación es importante?

Cuando los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, ésta les ayuda a:

- descubrir nuevas oportunidades,
- anticipar problemas futuros y evitarlos,
- desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas) y
- comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones.

Además, la planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. La

realización de estas metas permite a la organización registrar crecimiento a largo plazo, así como seguir siendo rentable y sobrevivir. Una planeación adecuada propicia el aprendizaje en toda la organización, entre otras cosas porque descubre problemas y oportunidades fundamentales, así como nuevas estrategias.[2] Un objetivo central de este capítulo es ayudarle a desarrollar sus competencias para la planeación y gestión, y para la acción estratégica.

La sección Desafío de la administración expuso con claridad estas competencias al hablar de Judy McGrath y sus diversas iniciativas para el "plan digital" de MTV Networks. Es más, ella reconoce que las competencias para el trabajo en equipo y para la comunicación, así como otras más, tuvieron su parte en la elaboración e implementación de planes y estrategias efectivos. McGrath plantea una serie de lineamientos para dirigir una empresa creativa como MTV Networks y, a continuación, se presentan algunos de ellos:

- Escuche a todo su personal.
- Haga que el cambio sea parte de su ADN.
- Las empresas no innovan, las personas son las que lo hacen.
- Utilice la investigación como un instrumento para la creatividad.

Es más, McGrath comenta: "Lo más inteligente que uno puede hacer cuando está ante algo en verdad creativo es quitarse de en medio. El truco está en crear un espacio donde las personas se sientan seguras y sin temor a fracasar".[3]

Administración al instante

"Internet ya no es tan sólo cuestión de textos, ahora también lo es de videos. Producimos y poseemos más videos que nadie. Este momento representa un punto de inflexión para MTV Networks. Nos encontramos ante la oportunidad de crear y ejecutar el futuro, de reinventar esta red. Estamos instituyendo un conjunto de estrategias que definirán el papel que desempeñará la empresa, no sólo en la televisión, sino también en el mundo digital."

Michael J. Wolf, presidente y director de operaciones de MTV Networks Company

¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica *es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.* En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.[4]

Planeación contingente. En casi todas las organizaciones grandes, como IBM y General Electric, la planeación estratégica incluye la planeación contingente; *es decir*, *la organización se prepara para cambios (positivos o negativos) mayores, inesperados y súbitos que tendrán grandes repercusiones en ella y que requerirán de una respuesta inmediata.* Este proceso inicia cuando los administradores preparan escenarios de algunos acontecimientos importantes que podrían ocurrir en el entorno. Ellos podrían elaborar un plan de contingencia para responder en caso de que se presentara un acontecimiento negativo drástico, como un desastre natural (por ejemplo, un terremoto, inundación o incendio que destruyeran la fábrica de la empresa), o para manejar una crisis (por ejemplo, un ataque terrorista).[5] También deben elaborar un plan para una contingencia positiva, como un incremento en la cantidad de productos que demandan los clientes (bienes o servicios) que supera la capacidad actual de la empresa. En general, los administradores deben hacer planes para afrontar entre tres y cinco acontecimientos inesperados que podrían ser cruciales. Si tratan de considerar más acontecimientos es probable que el proceso de planeación contingente se desboque y resulte demasiado tardado. Cuando los administradores hacen planes para las contingencias deben estar conscientes de la posibilidad de que éstas se presenten y planear estrategias para afrontarlas. Esta planeación evita que la organización reaccione actuando con pánico ante hechos externos que no están bajo su control directo y además sustenta una adaptación rápida y ordenada cuando los hechos ocurren.[6]

Si antes existían dudas en tanto de la necesidad de contar con un plan de contingencia que permitiera afrontar las consecuencias de una catástrofe imprevista, los trágicos ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y la destrucción provocada por los huracanes Katrina y Rita en 2005 con seguridad habrán terminado con ellas. El recuadro siguiente de Competencia para la planeación y gestión menciona cómo el plan de contingencia de Mississippi Power Company permitió a la empresa responder ante la devastación provocada por el huracán

Katrina en 2005.[7] La empresa, con sede en Gulfport, Mississippi, suministra energía eléctrica a 190,000 clientes de viviendas, comercios e industrias ubicados en el estado de Mississippi y es una subsidiaria propiedad total de Southern Company, empresa que opera cinco empresas de luz reguladas en el Sudeste de Estados Unidos.[8]

Competencia para la planeación y gestión

El plan de contingencia de Mississippi Power y el Katrina

Mississippi Power Company tiene alrededor de 1,200 empleados. Si se piensa en esta fuerza de trabajo un tanto pequeña y en la base de clientes de la empresa, resultará mucho más sorprendente conocer la forma en que ésta, en sólo 12 días, fue capaz de restaurar el suministro de energía a sus clientes, que se habían quedado sin luz después de la catástrofe provocada por el huracán Katrina en 2005.

Kurt Brautigam, gerente de comunicaciones externas de la empresa, comenta: "Cuando llega el momento de aplicar nuestro plan en caso de que azoten tormentas, entonces muchos, pero muchos, de nuestros empleados se ocupan de desempeñar actividades que no son las mismas que realizan en su trabajo diario. Esto es parte de nuestra cultura y nos esforzamos para dejar que nuestros empleados puedan cumplir con su trabajo porque, en caso de circunstancias graves, no es posible conseguir muchas autorizaciones. Según el caso en cuestión, procuramos que nuestros empleados tengan la mayor atribución posible de facultades. Uno hará todo lo posible por cumplir con su trabajo".

Dado que las oficinas centrales de la empresa se habían derrumbado y que su centro de respuesta para desastres se estaba inundando, los empleados contratados como gerentes de marketing o vendedores se convirtieron en gerentes de cadena de suministro y logística. Todo el mundo asumió su papel para la emergencia y sus correspondientes roles estaban definidos con claridad. Desde hace tiempo, se ha asignado a casi todos los empleados una función logística o para la contingencia. Por lo mismo, cuando se presenta un caso de urgencia, hay cierta continuidad inherente.

Dado que la empresa está ubicada en la costa del Golfo, las cuadrillas de trabajadores han afrontado afectaciones antes. Brautigam comenta: "El territorio que atendemos suele verse amenazado un par de veces al año por mal tiempo y estamos preparados para ello. A veces, los pronósticos del clima que anuncian que habrá tormentas de nieve y otros fenómenos requieren que reunamos al equipo para afrontar el caso y los miembros asumen sus roles. Tuvimos la suerte de que nuestro sistema interno de radio comunicación estuviera funcionando bien, a su mínima capacidad, pero funcionando y ello nos permitió hablar con otros compañeros de Southern Company". En un par de días, el personal de tecnología de la información fue capaz de dar grandes pasos para restaurar los servicios de telefonía interna y correo electrónico en los 23 condados, o un área de servicio de 150 millas.

El proceso de restauración del plan de contingencias de Mississippi Power funciona de la manera siguiente:

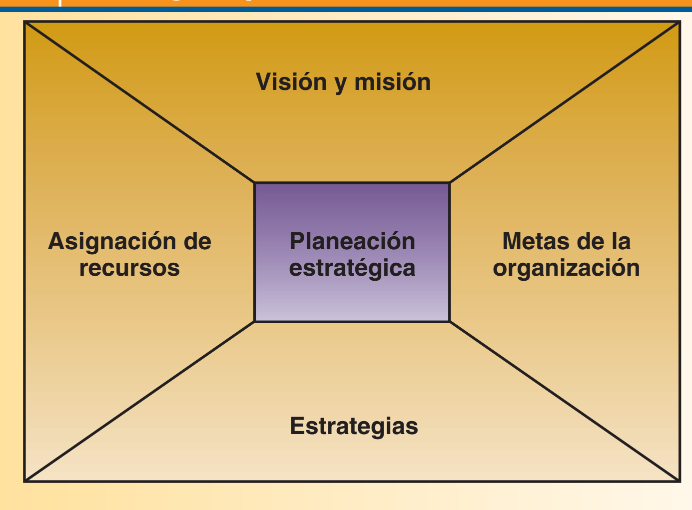
- Empieza por sus plantas generadoras de energía y primero se trabaja en las líneas grandes que van de las plantas a las comunidades.
- Mientras se trabaja en estas líneas de transmisión principales, se dirige el enfoque a las líneas siguientes en orden de importancia; es decir, las líneas principales de alimentación o de distribución de una comunidad, al mismo tiempo que se restaura el suministro a servicios esenciales como hospitales, plantas de agua y drenaje, y estaciones de bomberos y de policía.
- A continuación se reparan los daños para poder volver a surtir energía a la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible.
- Una vez reparadas estas líneas, las cuadrillas van reparando las líneas menores hasta llegar a las individuales de los barrios.

Más información acerca de esta organización en www.southernco.com.

En los capítulos 4 y 5 se estudiaron muchas de las fuerzas locales y globales que los administradores y otras personas deben comprender para la planeación estratégica y la administración diaria de sus organizaciones. Como sugiere la figura 7.1, los altos directivos influyen de forma directa en cuatro componentes centrales para la planeación estratégica que se relacionan entre sí: visión y misión, metas de la organización, estrategias y asignación de recursos.

Visión y misión. La visión *expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros.* Cuando el enunciado de la misión no tiene fuerza, el enunciado de la visión se puede imprimir. Los enunciados tradicionales de la misión (por ejemplo, los que mencionan las actividades a las que se dedica la organización) podrían cambiar con el transcurso del tiempo, pero su visión quizá perdure a lo largo de varias generaciones.[9] Los enunciados que se presentan a continuación se refieren a las visiones de tres organizaciones:[10]

Figura 7.1 **Componentes centrales para la planeación estratégica que se relacionan entre sí**



- **Lowe's:** Ser la primera opción de nuestros clientes en el área de remodelación de casas en todos y cada uno de los mercados que atendemos.
- **eBay:** Ser pionera en nuevas comunidades de todo el mundo, basada en el comercio, sostenida por la confianza e inspirada por la oportunidad.
- **Dell Computer:** Crear una cultura corporativa que tenga a la excelencia ambiental como segunda naturaleza. Proporcionar valor a los clientes y agregar valor a nuestra empresa, barrios, comunidades y mundo por medio de iniciativas para la diversidad, el ambiente y la ciudadanía global.

Muchas organizaciones no cuentan con un enunciado de su visión y tal vez sólo tengan uno de su misión. Una misión *es el objeto o razón de ser de una organización*. El enunciado de la misión suele responder a preguntas básicas como: 1) ¿A qué actividad nos dedicamos? 2) ¿Quiénes somos? 3) ¿Cómo lo hacemos? Una misión podría describir las necesidades de los clientes que desea satisfacer la empresa, los bienes o servicios que ofrece o los mercados que está atendiendo en la actualidad o que pretende atender en el futuro. Algunos enunciados son muy extensos y otros bastante breves. Los enunciados que se presentan a continuación ilustran la manera en que tres organizaciones expresan su misión:

- **Lowe's:** Comprender las necesidades del clientes y desarrollar modelos de negocio para satisfacerlas.
- **eBay:** Servir como el mercado mundial en línea para la venta y el pago de bienes y servicios realizados por una diversa comunidad de personas y empresas.
- **Dell Computer:** Integrar a plenitud la protección del ambiente al negocio de proporcionar, al mejor valor, productos de calidad, los mejores servicios de su categoría y la mejor experiencia para los clientes.

El enunciado de una misión sólo tendrá sentido si actúa como una fuerza unificadora que sirve de guía para las decisiones estratégicas y para alcanzar las metas de la organización a largo plazo. El enunciado de la misión debe llevar a los miembros de la organización a pensar y actuar en términos estratégicos, y hacerlo así no sólo una vez al año sino todos los días.



En septiembre de 2005, el huracán Katrina dejó toda una maraña de líneas de energía eléctrica derruidas en la zona de la costa del Golfo. El plan de contingencias instituido por la Mississippi Power Company permitió a la empresa atender con autoridad la emergencia.

Metas de la organización. Las metas de la organización *se refieren a los resultados que los administradores y otras personas de una empresa han elegido y se han comprometido a alcanzar para la supervivencia de ésta y para su crecimiento a largo plazo*. Estas metas se pueden expresar de forma cualitativa o cuantitativa (qué se quiere lograr, cuánto y para cuándo se debe lograr). El enunciado de la visión de Goodyear Tire & Rubber Company, con sede en Akron, Ohio, dice: "Convertirnos en una empresa de neumáticos enfocada al mercado, que proporciona productos y servicios superiores a los usuarios finales y a nuestros socios dentro de él, todo lo cual producirá más rendimientos para nuestros accionistas". Algunas de las metas de la empresa son:[11]

- reducir los costos de operación en 1,000 millones de dólares para 2009,
- simplificar la cadena de suministro y el proceso de ventas,
- expandir los negocios mediante la introducción de nuevos productos, de modo que 15 por ciento de las ventas anuales se deriven de productos que tienen menos de tres años de vida,
- exportar a China un máximo de 200,000 neumáticos RunOnFlat al año para 2009 y
- obtener un margen de operación de 5 por ciento sobre los ventas en el caso de los neumáticos que se comercializan en Norteamérica.

Estrategias. Las estrategias *se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.*[12] En los capítulos 4 y 5 se explicaron varias estrategias de competencia que los administradores utilizan para lidiar con las amenazas y aprovechar las oportunidades de su empresa, como formar alianzas, exportar, otorgar licencias, desarrollar una estrategia multinacional o adoptar una estrategia global.

Un reto fundamental radica en formular estrategias que sean, al menos, parcialmente únicas o en seguir estrategias similares a las de los competidores, pero existen otras maneras, por ejemplo por medio de la calidad, imagen, precio o servicio. Las estrategias tendrán su mayor efecto cuando posicionan a la organización como diferente de sus competidores en uno o más aspectos. Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y considerado uno de los más destacados pensadores de la administración estratégica, comenta:

> La esencia de la mayor parte de las buenas estrategias es la necesidad de hacer numerosas elecciones que resulten congruentes; es decir, elecciones respecto a producción, servicio, diseño, etc. Las empresas no pueden tomar muchas decisiones al azar y esperar que todas resulten congruentes. En términos estadísticos esto es imposible, lo cual significa que las empresas tienen que comprender al menos parte del todo. Cuando estudiamos la historia de empresas de éxito encontramos que alguien, o un grupo, tuvo la visión de saber cómo una serie de opciones encajaban todas juntas...[13]

Algunas de las estrategias aplicadas con éxito por Judy McGrath y su equipo de líderes en MTV Networks son:

- adquirir otras empresas de medios y/o formar sociedades,
- apoyarse en tecnologías digitales e Internet para entregar sus productos de video en todo lugar y en cualquier momento,
- esforzarse por convertir a MTV en algo único por medio de cada una de sus nueve redes enfocadas; como MTV, VH1 y Comedy Central, y
- fomentar en todos los niveles de la organización una cultura que apoye la creatividad.

Asignación de recursos. La asignación de recursos *se refiere a la asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o nuevas.* Como parte del proceso de planeación estratégica, por lo general se resume a asignar el dinero, mediante presupuestos, a distintos propósitos. Por ejemplo, en un año reciente, el presupuesto de capital de Lowe's sumaba 3,700 millones de dólares. La mayor parte de dicho capital se destinó a la ampliación de las tiendas, a su renovación y a nuevos centros de distribución. La empresa tiene en planes 400 nuevas plazas para los próximos años y, en un año reciente, abrió alrededor de 150 nuevas tiendas y gastó más de 700 millones de dólares en sus más de 1,200

tiendas existentes. Además, abrió varios centros de distribución regionales que incluyen lo más moderno, incrementando a 11 el número de ellos.[14] Cada uno de estos proyectos fue de la mano con un presupuesto de capital detallado, el cual incluía cantidades específicas de dinero para el área, edificio, tecnología y costos relacionados.

¿Qué es la planeación táctica?

La planeación táctica *implica tomar decisiones respecto a qué se hará, quién y cómo lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno o dos años, o menos.* Los gerentes de nivel medio y de primera línea y sus equipos tienen una importante participación en la planeación táctica. Por lo normal, ésta incluye cursos de acción específicos para implementar las nuevas iniciativas o mejorar las operaciones actuales. Además, suele formar parte estrecha del proceso anual de presupuestación de cada departamento, división y proyecto, dentro de las directrices establecidas por el nivel superior de la administración.

Los gerentes de los departamentos y equipos de empleados elaboran planes tácticos para anticipar o lidiar con las acciones de los competidores, coordinarse con otros departamentos, clientes y proveedores, e implementar los planes estratégicos. La información que presenta la tabla 7.1 demuestra que la planeación táctica difiere de la planeación estratégica sobre todo en términos de un marco de tiempo más breve, del monto de los recursos asignados y del nivel de detalle. Cuando el proceso de planeación está bien diseñado, los dos tipos de planeación están relacionados de forma muy estrecha.

Administración al instante

"Cuando administramos nuestra empresa, nos concentramos en cumplir las metas financieras por el camino correcto. Nuestras acciones están fundadas en los intereses de la empresa a largo plazo y no en soluciones rápidas a corto plazo."

Kenneth I. Chenault, presidente y director general de American Express Company

Tabla 7.1 **Enfoque de la planeación estratégica y la táctica**

DIMENSIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA
Objeto pretendido	Garantizar la efectividad y el crecimiento a largo plazo	Medios para implementar los planes estratégicos
Índole de las cuestiones abordadas	Cómo sobrevivir y competir	Cómo alcanzar metas específicas
Horizonte de tiempo	Largo plazo (por lo habitual dos años o más)	Corto plazo (por lo habitual un año o menos)
Frecuencia con la que se hace	En un plazo de entre uno y tres años	En un plazo de entre seis meses y un año
Condiciones en las que se toman las decisiones	Incertidumbre y riesgo	Un riesgo entre bajo y moderado
Nivel en el que se elaboran los planes	Entre las gerencias media y alta	Empleados, hasta la gerencia media
Nivel de detalle	Entre bajo y moderado	Alto

Estrategias de diversificación y planeación

2. *Explicar cómo las estrategias de diversificación de la empresa influyen en la planeación.*

Por lo normal, las empresas comienzan atendiendo tan sólo uno o dos nichos de mercado. En algún punto, muchas de ellas se expanden más allá de su estrecha base inicial. Tal vez amplíen el alcance de sus operaciones de manera que incluya diferentes servicios, bienes o zonas geográficas dentro de las mismas industrias o de otras diferentes. En esta sección se revisarán algunas de las consideraciones básicas que implica la elección de estrategias de diversificación, las cuales sirven para definir diferentes clases de empresas y la complejidad de la planeación vinculada a cada una de ellas.

Preguntas cuando se considera la diversificación

La diversificación *se entiende como la variedad de bienes y/o servicios que produce una organización y el número de distintos mercados que atiende.* El grado de diversificación afecta de forma directa

la complejidad de la planeación estratégica de la organización.[15] Las respuestas a algunas preguntas deben guiar los cambios estratégicos que dependen del grado de diversificación, porque ayudan a los altos directivos a identificar los riesgos (y las oportunidades) potenciales de la diversificación. A continuación se presentan cuatro de estas preguntas:

1. *¿Qué podremos hacer mejor que otras empresas si entramos a un nuevo mercado?* En un plano ideal, los altos directivos tienen muy claro lo que su empresa puede hacer mejor que sus competidores. No obstante, en ocasiones fundamentan sus decisiones para la diversificación o para nuevas empresas en definiciones vagas de sus negocios, en lugar de basarlas en un análisis sistemático de aquello que las coloca aparte de los competidores actuales o potenciales.

   Uno de los principios estratégicos de Johnson & Johnson (J&J) es mantener una base amplia en el cuidado de la salud humana.[16] J&J tiene más de 200 empresas en 57 países y éstas inventan, desarrollan y venden productos para el cuidado de la salud en los mercados de consumo, farmacéutico, aparatos y diagnósticos médicos. J&J con frecuencia realiza adquisiciones y forma alianzas en el área del cuidado de la salud humana. Por ejemplo, en fecha reciente, J&J adquirió Animas Corporation por 515 millones de dólares. Esta empresa fabrica y desarrolla bombas externas y accesorios de insulina como ampolletas, equipos de infusión y pilas. J&J no fabricó las bombas de insulina.[17]

2. *¿Qué recursos estratégicos (humanos, financieros, etc.) se necesitan para tener éxito en el nuevo mercado?* El hecho de sobresalir en un mercado no garantiza tener éxito en otro. Las capacidades que se requieren para ser competitivo en un tipo de negocio tal vez no sean transferibles a otro. Una de las claves de las adquisiciones de J&J es que forman una base amplia de empresas para el cuidado de la salud. Las adquisiciones realizadas por algunas empresas, sobre todo cuando implican una diversificación importante de aquello que hacen bien, a menudo no funcionan.[18] Cuando la empresa reconoce el problema, puede recurrir al downscoping; *es decir, a deshacerse del negocio, crear una ramificación o emplear algún otro medio para eliminar divisiones o líneas de negocio no relacionadas con los negocios centrales de la empresa*.[19] DaimlerChrysler se ha deshecho de algunos negocios. Vendió Detroit Diesel Corporation, su unidad de diesel que no quedaba dentro de su camino.[20] Un informe de administración reciente de DaimlerChrysler señala: "De forma consistente, hemos seguido con nuestra estrategia de concentrarnos en nuestras competencias centrales y desvincularnos de operaciones que no forman parte de nuestro negocio central".[21]

3. *¿Seremos tan sólo un actor más en el nuevo mercado o surgiremos siendo ganadores?* Los competidores actuales pueden maniobrar para superar la diversificación o las nuevas iniciativas de la empresa. Esto se debe a que los administradores tal vez no hayan considerado si otros competidores pueden imitar, comprar en el mercado abierto o sustituir con facilidad los recursos de la organización. La entrada de la empresa puede ser un estímulo para que los competidores actuales se vuelvan mucho más competitivos. Por ejemplo, hace algún tiempo, Toys "R" Us, que tiene más de 1,400 tiendas en el mundo, respondió de forma agresiva cuando varios minoristas de juguetes por Internet entraron al mercado. La empresa constituyó su propia ramificación para la venta minorista por Internet. Esto le proporcionó más capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Si se presentaban problemas con un pedido por Internet, el cliente podía acudir a una de sus tiendas tradicionales de "ladrillo y cemento" para devolverlo.[22] Este enfoque eliminó la necesidad de que los clientes devolvieran los artículos por medio del correo. Con su poder de compra, Toys "R" Us pudo atacar de frente la competencia en precios de sus nuevos competidores por Internet. La mayoría de ellos han dejado de operar. No obstante, Toys "R" Us no tardó en pasar por tiempos difíciles debido a la intensa competencia de Wal-Mart y Target. Esto condujo a que un grupo de empresas de capital privado compraran a Toys "R" Us. Gerald Storch, un muy respetado exdirectivo de Target, fue contratado en 2006 para encabezar un cambio de estrategia en Toys "R" Us.[23]

4. *¿Qué aprenderemos con la diversificación y estamos lo bastante bien organizados como para aprenderlo?* Los gerentes hábiles saben cómo lograr que la diversificación sea una experiencia de aprendizaje. Ellos anticipan la manera en que los nuevos negocios ayudarán

Administración al instante

"Siempre estamos en busca de empresas, productos o tecnologías emergentes que complementen nuestros negocios actuales y los refuercen, que nos lleven a nuevos campos terapéuticos para satisfacer necesidades médicas no atendidas, que mejoren nuestras capacidades de investigación y desarrollo y, al final de cuentas, que perfeccionen nuestra estrategia de crecimiento. Cada adquisición es diferente y, en cada situación, se analiza con cuidado cuál puede ser el mejor camino para integrar esa tecnología, producto u organización a nuestra familia de empresas."

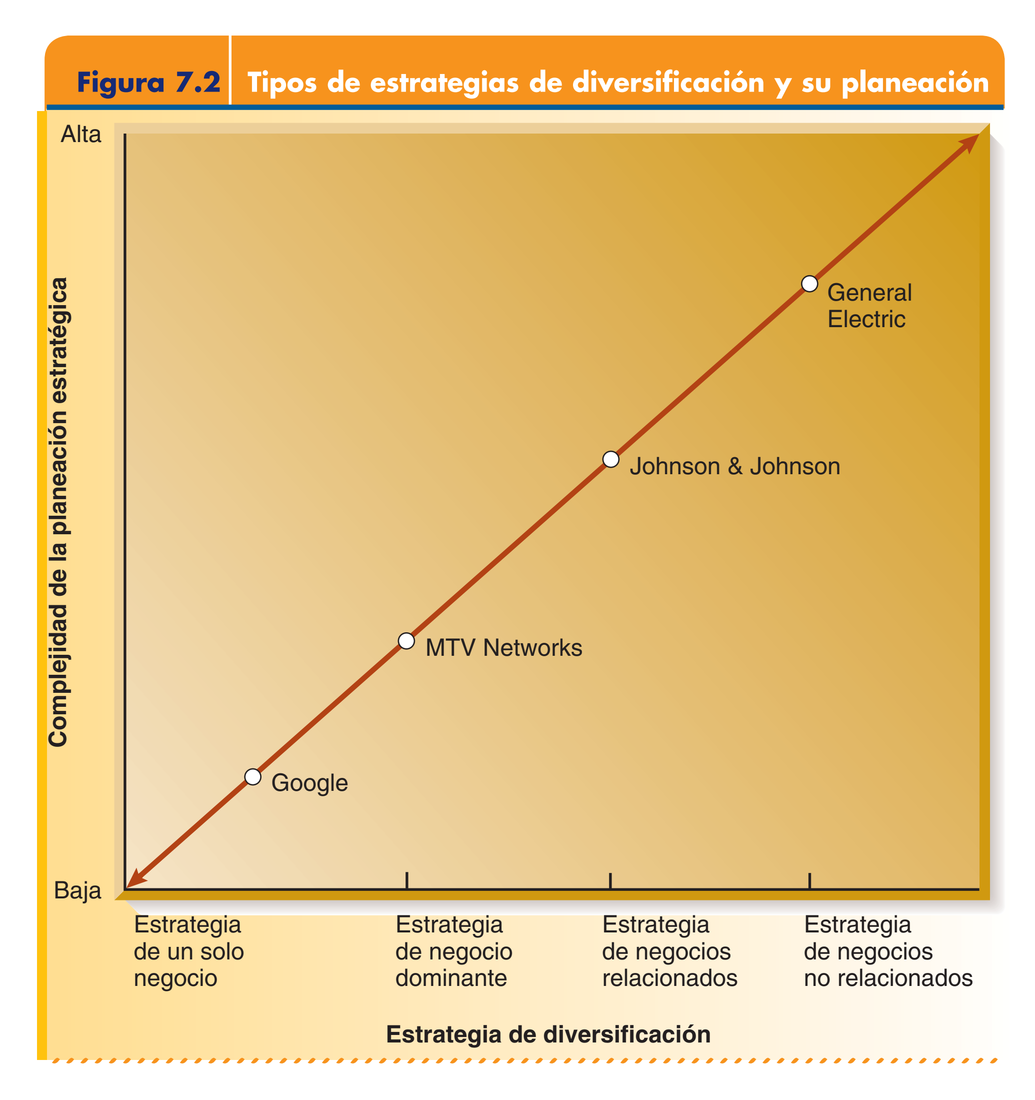
William C. Weldon, presidente y director general de Johnson & Johnson

a mejorar los negocios actuales, serán la piedra de toque en el camino que lleva a mercados que estaban fuera de su alcance o mejorarán la eficiencia. Dell se diversificó y pasó de ser sólo un proveedor de computadoras personales de escritorio al principio, para convertirse en un proveedor de laptops, servidores de red, estaciones de trabajo, impresoras, sistemas de almacenamiento, computadoras de mano, aparatos digitales de música, televisores de LCD y plasma y otros productos o servicios necesarios para ensamblar y operar redes de computadoras. La suma de estos productos y servicios está interrelacionada de diversas maneras y la empresa los ha ido sumando a lo largo de varios años. Un tema común es que todos los productos de Dell se venden de forma directa por medio de Internet, teléfono o correo.[24]

Tipos de estrategias de diversificación

Una organización puede seguir una estrategia de un solo negocio, una estrategia de negocio dominante, una estrategia de negocios relacionados o una estrategia de negocios no relacionados. La figura 7.2 indica la relación directa que hay entre el grado de diversificación y la complejidad de la planeación estratégica. Una empresa que produce diversos bienes o servicios para mercados que no están relacionados, con frecuencia debe seguir un complejo proceso de planeación. En cambio, una empresa que sólo tiene una línea de productos o servicios necesita un proceso de planeación menos elaborado.

Figura 7.2 **Tipos de estrategias de diversificación y su planeación**



La estrategia de un solo negocio *implica ofrecer un número limitado de bienes o servicios a un mercado particular*. La misión de Google es organizar la información del mundo y hacer que sea accesible y útil en términos universales. La empresa opera un sitio web (www.google.com)

que algunas personas consideran el mejor buscador del mundo. Ofrece resultados de búsquedas dirigidas de más de 8,000 millones de sitios web y atrae a una audiencia de 80 millones de personas en mercados de habla inglesa. Google también ofrece resultados de búsqueda en otros 35 idiomas. Tiene su sede en Mountain View, California.[25]

La estrategia de negocio dominante *implica atender a varios segmentos de un mercado*. El término *mercado* se refiere, de forma colectiva, a los diversos usuarios de una línea de productos. MTV Networks, que hemos mencionado en varias secciones de este capítulo, se aproxima a la utilización de la estrategia de negocio dominante. MTV Networks atiende a un número de nichos en el mercado del entretenimiento de los videos por medio de sus nueve redes de televisión, sitios web y servicios inalámbricos. La red mtvU (www.mtvu.com) es un ejemplo del servicio de MTV Networks al segmento de jóvenes en edad universitaria dentro del mercado del entretenimiento y la información basada en video. Está disponible en unas 730 universidades y llega a cerca de 7 millones de estudiantes en comedores, residencias estudiantiles, gimnasios y habitaciones de dormitorios o departamentos.[26]

La estrategia de negocios relacionados *implica ofrecer una serie de bienes o servicios que se complementan*. Sus divisiones por lo general operan en los mismos mercados (o en mercados similares) o utilizan tecnologías similares, o comparten canales de distribución o se benefician de activos estratégicos comunes. Johnson & Johnson es una empresa con negocios relacionados. Como antes se mencionó, es un proveedor amplio y con una amplia base de productos y servicios para el cuidado de la salud. Las 200 empresas de J&J están organizadas sobre todo en tres segmentos centrales con base en los mercados atendidos:

- El segmento de consumo fabrica medicamentos que no requieren receta médica, productos para el cuidado de la piel y el cabello, así como productos para niños, el aseo dental, primeros auxilios, salud femenina y nutrición.
- El segmento de aparatos médicos y de diagnóstico fabrica productos como equipo quirúrgico y para monitoreo médico y lentes de contacto desechables.
- El segmento farmacéutico fabrica medicamentos éticos, prescritos por los profesionales de la salud para una amplia variedad de males.[27]



Jeffrey R. Immelt, presidente de General Electric, es conocido porque sabe invertir y hacer planes para administrar el crecimiento.

La estrategia de negocios no relacionados *implica ofrecer productos diversos (bienes y/o servicios) a muchos tipos de mercados*. Una empresa así con frecuencia se conoce como *conglomerado* y por lo habitual está integrada por empresas distintas que tienen poca relación o ninguna entre sí en términos de bienes, servicios o clientes atendidos. Las empresas con negocios no relacionados no son comunes, aun cuando por lo normal son muy grandes. Yahoo! Finance, un sitio web que proporciona información acerca de empresas, tiene una lista de 210 conglomerados del mundo, entre ellos Siemens AG, Teledyne, Textron y 3M Company, entre otros.[28] En su mayoría, el volumen y la diversidad de la información que se necesita para hacer planes y administrar estas empresas son enormes. Por tanto, sus altos directivos con frecuencia recurren a la planeación y los controles basándose en datos financieros que se concentran en el pasado y en el corto plazo para tomar las decisiones estratégicas. Estos factores explican por qué existen relativamente pocos negocios no relacionados con éxito y por qué las empresas suelen tener que recurrir a la larga al *downscoping* cuando se han diversificado demasiado, alejándose de sus negocios centrales.

General Electric (GE) está entre las empresas de éxito que tienen negocios no relacionados. Es una empresa diversificada de servicios, tecnología y producción con alrededor de 300,000 empleados en el mundo y ventas anuales de más de 160,000 millones de dólares. GE está compuesta por seis negocios principales y cada uno de ellos tiene sus propias divisiones: GE Commercial Finance, GE Consumer Finance, GE Healthcare, GE Industrial, GE Infraestructure y NBC Universal.[29]

A lo largo de los años, GE ha recibido muchos premios y elogios por ser una organización destacada con líderes sobresalientes. Por ejemplo, en fecha reciente, la revista *Fortune* ha vuelto a reconocerla como la Empresa Más Admirada de Estados Unidos.[30] El siguiente recuadro de Competencia para la acción estratégica presenta un vistazo de las perspectivas de Jeffrey R. Immelt, presidente y director general, sobre el modelo de negocios de GE.[31]

Competencia para la acción estratégica

Jeff Immelt explica el modelo de negocios de GE

"Somos una empresa con muchos negocios, rápido crecimiento y expansión por todo el mundo. Nuestra meta no es sólo ser grandes, sino también utilizar nuestro tamaño para ser magníficos. Sin embargo, alcanzar esta meta es más difícil de lo que parece. El tamaño aunado a la complejidad engendra burocracia; sin un rostro te vuelve cínico; sin corazón ahuyenta a las mejores personas. El tamaño tal vez evite el fracaso de una empresa hasta el momento en que será demasiado tarde para cambiar. El panorama de las empresas está plagado de aquellas que se dejaron atrapar por el tamaño. Sin embargo, GE ha prosperado porque utilizamos nuestro tamaño como apoyo para crecer. Nuestra profundidad nos permite ser líderes en los mercados grandes porque proporcionamos a nuestros clientes soluciones sin igual; nuestra amplitud nos permite extender conceptos por toda la empresa, apalancando una pequeña idea para crear una enorme ganancia económica, y nuestra fuerza nos permite asumir los riesgos necesarios para poder crecer. Hacemos que el tamaño sea una ventaja y jamás permitimos que sea una desventaja...

Existen muchas empresas, llamadas conglomerados, que han sido creadas por medio de adquisiciones y con frecuencia se comparan con GE. No obstante, nuestro modelo de negocios está diseñado para obtener un desempeño superior por medio de las sinergias de una enorme empresa con múltiples negocios. Los siguientes imperativos estratégicos sientan las bases para crear valor para los accionistas.

1. Mantener una cartera sólida de negocios líderes que encajen unos con otros para poder crecer con consistencia a lo largo de los ciclos;
2. Impulsar iniciativas comunes por toda la empresa a efecto de que aceleren el crecimiento, satisfagan a los clientes y amplíen los márgenes, y
3. Desarrollar a las personas para que creen una cultura común que sea adaptable, ética y lleve a la ejecución.

"El profundo compromiso que tenemos con la integración de los elementos mencionados es lo que hace diferente a GE. No es un modelo fácil de imitar, porque requiere de compromisos financieros y culturales que se han establecido a lo largo de muchas décadas."

En fecha reciente, GE lanzó iniciativas para alcanzar un crecimiento orgánico de 8 por ciento anual, que es casi el doble del índice de sus homólogas en la industria y las finanzas. Una de las iniciativas busca desarrollar una cultura fuerte con gente estupenda. Immelt prosigue: "Desarrollar a las personas y motivarlas es la parte más importante de mi trabajo. Dedico una tercera parte de mi tiempo a las personas. Cada año invertimos 1,100 millones de dólares en capacitación para que la gente sea mejor... Estamos decididos a enseñar a nuestros líderes nuevas habilidades que les permitan estar al día en todos los terrenos. Así, en congruencia con nuestras iniciativas, les estamos enseñando a ser líderes de crecimiento".

Más información acerca de esta organización en www.ge.com.

Niveles de estrategia y planeación

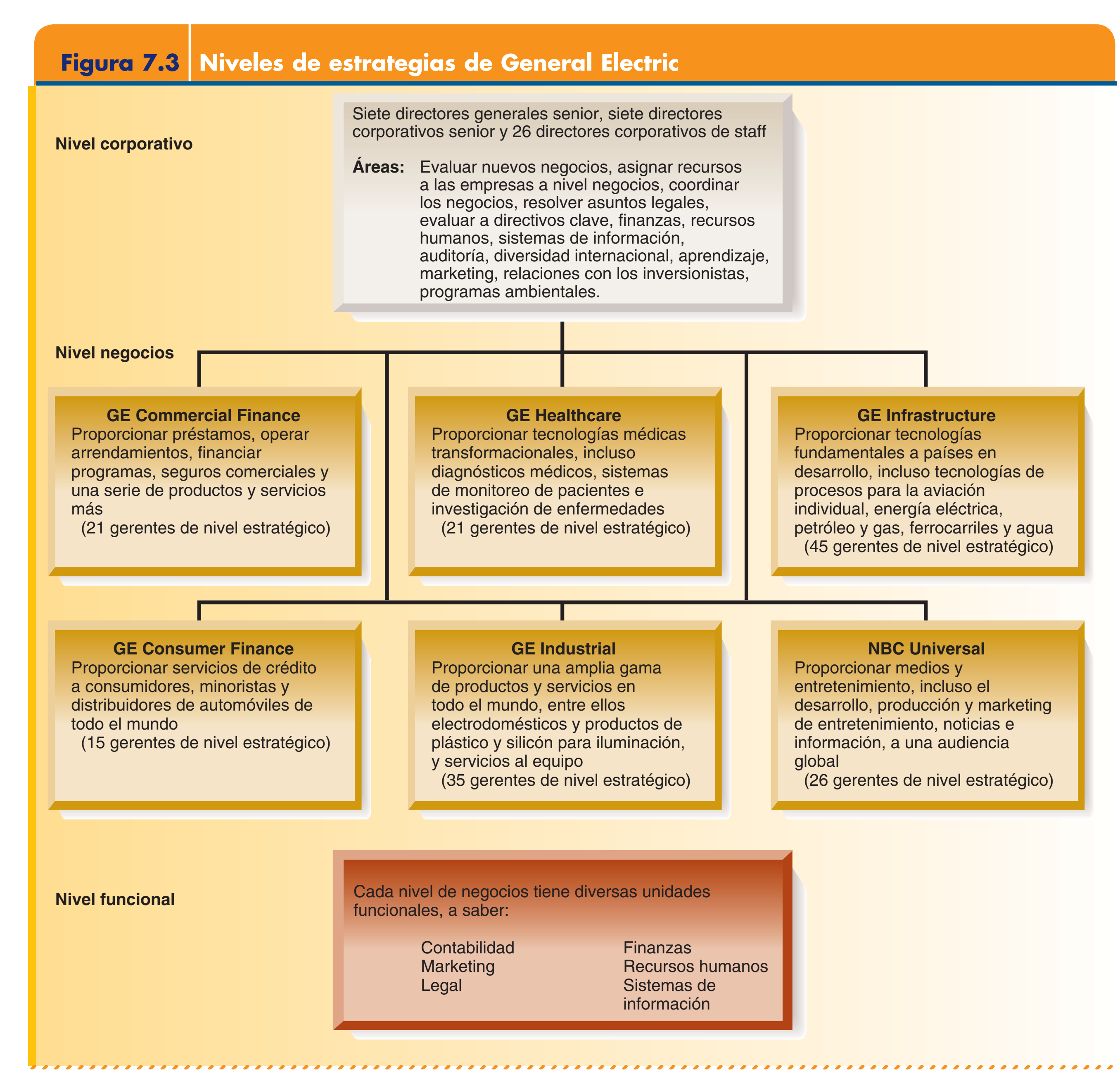
3. *Describir los niveles básicos de las estrategias y su planeación.*

Las empresas que siguen una estrategia de diversificación con un negocio dominante (por ejemplo, MTV Networks), con negocios relacionados (por ejemplo, Johnson & Johnson) o con negocios no relacionados (por ejemplo, General Electric) elaboran los planes y estrategias competitivas que suelen incluirse en tres niveles principales. La figura 7.3 muestra a algunos de los directivos que participan en la planeación dentro de estos niveles en el caso de GE. Cuando se trata de empresas con una estrategia de un solo negocio, los planes y estrategias competitivas se preparan dentro de dos niveles principales: a nivel negocios y a nivel funcional.

Estrategia corporativa

Enfoque central. La planeación y la estrategia corporativas guían el curso general que siguen las empresas que tienen más de una línea de negocios. La medida de su diversificación determina la complejidad y el alcance de la planeación y la formulación de estrategias que se requieren. La estrategia corporativa *se concentra en los tipos de negocios en los que la empresa quiere estar, en los caminos para adquirir o deshacerse de negocios, en la asignación de recursos a los negocios y en la manera de desarrollar aprendizaje y sinergia entre esos negocios.* Los altos directivos determinan el papel que tendrá cada negocio por separado dentro de la organización.[32]

Figura 7.3 Niveles de estrategias de General Electric



Fuente: Desarrollado de *GE 2005 Annual Report*, www.ge.com, marzo de 2006.

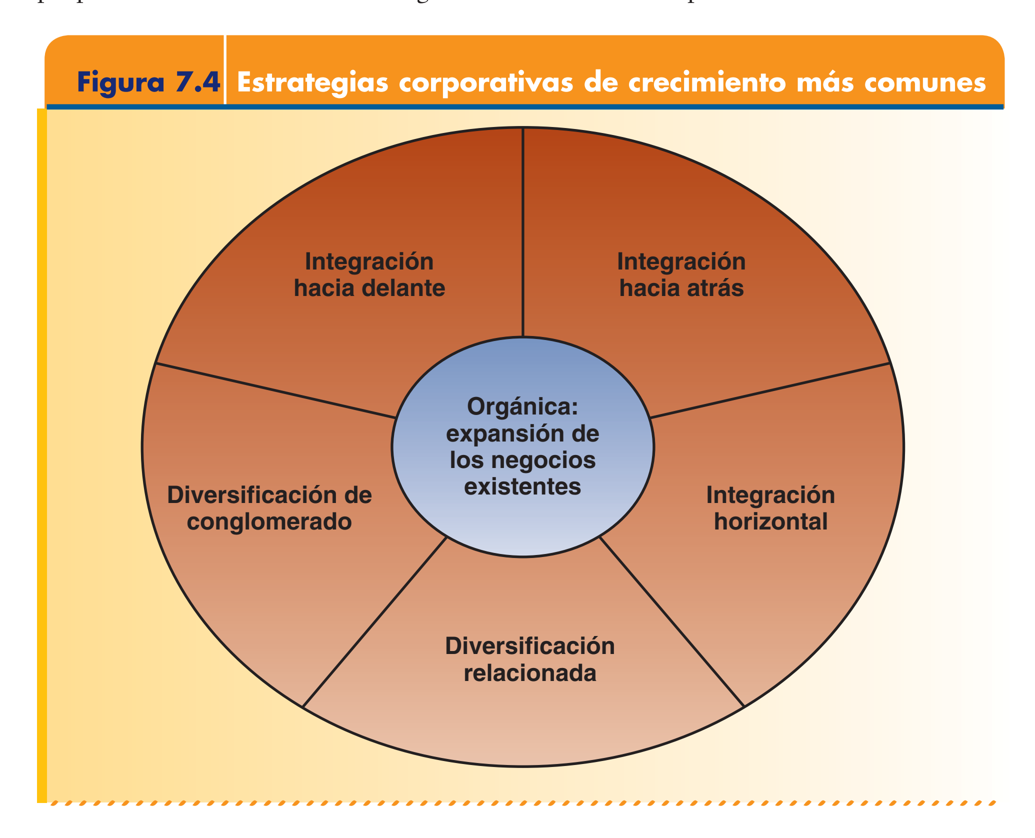
El recuadro anterior de Competencia para la acción estratégica presentó varios imperativos estratégicos de GE a nivel corporativo. Otra estrategia corporativa que GE ha emprendido en fecha reciente se llama *Ecomagination* y se enfoca a aplicar la tecnología de GE para impulsar una mayor eficiencia de la energía y mejorar el desempeño ambiental. Tres de las metas de *Ecomagination* a nivel corporativo que involucran a toda la empresa son:

- de 2005 a 2010 duplicar el ingreso de productos ecológicos hasta llegar a 20,000 millones de dólares al año,
- de 2005 a 2010 duplicar las inversiones para investigación y desarrollo relacionadas con la ecología hasta llegar a 1,500 millones de dólares al año y
- de 2005 a 2008 disminuir 30 por ciento la intensidad de los gases de invernadero de GE, con una reducción absoluta de 1 por ciento para 2012 (aun cuando GE proyecta tener un número de instalaciones nuevas y ampliadas). Sin esta iniciativa estratégica, se estima que las emisiones de gases de invernadero de GE incrementarían 40 por ciento al año hasta 2012.[33]

Una de las funciones de la gerencia corporativa es guiar y revisar el desempeño de las unidades estratégicas de negocio. Una unidad estratégica de negocio (UEN) *es una división o una subsidiaria de una empresa que ofrece un conjunto de productos o servicios relacionados y que, por lo normal, tiene su propia misión y metas*. Una UEN puede tener un conjunto bien definido de clientes y/o cubrir una zona geográfica específica. Por lo normal, el estado de resultados de una UEN y su balance general sirven para evaluarla. Los altos directivos de cada UEN son los responsables de elaborar los planes y estrategias de sus unidades. Estas propuestas casi siempre son entregadas a la oficina matriz de la empresa para su revisión. La alta gerencia de la corporación, como en el caso de GE, participa en la determinación de cuál UEN se debe iniciar, adquirir o descartar. La gerencia corporativa también decide si asigna la misma cantidad de recursos financieros y humanos a diversas UEN o si asigna una cantidad mayor a unas y menor a otras.[34]

Estrategias corporativas de crecimiento. Los administradores emplean distintas estrategias corporativas de crecimiento para alcanzar sus metas organizacionales. Como sugiere la figura 7.4, cinco de las estrategias corporativas más comunes son la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación relacionada, la diversificación de conglomerado y la orgánica. En este caso, orgánico se refiere a las iniciativas para propiciar el crecimiento de los negocios actuales de la empresa.

Figura 7.4 Estrategias corporativas de crecimiento más comunes



La estrategia de integración hacia delante *se refiere a que la empresa entra al negocio de sus clientes y, así, se acerca más al consumidor final.* Por ejemplo, Cisco Systems, con sede en San José, California, es un importante proveedor de *routers* e interruptores que se utilizan para conectar redes y suministrar energía a Internet. Su principal actividad consiste en vender sus productos a otras empresas. En fecha reciente, a efecto de extender más su alcance y entrar a las casas, Cisco compró Scientific-Atlanta, que es uno de los fabricantes más grandes de los decodificadores que se colocan en las casas para que las personas suscritas a cable puedan recibir los programas de televisión y los servicios interactivos en línea, como películas on demand, correo electrónico y comunicaciones por medio de Internet. Cisco adquirió Scientific-Atlanta por 7,000 millones de dólares con el propósito de tener mayor presencia directa en el "hogar digital" del siglo XXI.[35]

La estrategia de integración hacia atrás *se refiere a que la empresa entra al negocio de sus proveedores, por lo usual para controlar la calidad de los componentes, garantizar las entregas puntuales o*



© PureStock/Jupiter Images

Estos administradores demuestran su alegría cuando se enteran de los bonos que su equipo ha ganado ese año.

estabilizar los precios. Algunos ejemplos de estas estrategias son la compra de proveedores, o la creación de empresas nuevas, que ofrezcan los mismos bienes o servicios que los proveedores de la organización. IBM ha utilizado esta estrategia adquiriendo empresas proveedoras de software y servicios. Por ejemplo, en fecha reciente, IBM pagó 865 millones de dólares por la adquisición de Micromuse, Inc., con sede en San Francisco. Se trata de un fabricante de software para oficinas que no están abiertas al público y que monitorea y administra redes de computadoras.[36]

La estrategia de integración horizontal *se refiere a que la empresa adquiere a una o varias empresas competidoras para consolidar y extender su participación de mercado*. En 2005, SBC Communications, con sede en San Antonio, Texas, utilizó esta estrategia cuando adquirió AT&T Corporation por 16,000 millones de dólares. Poco tiempo después, SBC cambió su nombre al de AT&T Inc. En otro ejemplo de la estrategia de integración horizontal, en 2006 AT&T pagó 67,000 millones de dólares por la adquisición de Bell South. Todas estas empresas pertenecen al sector de las telecomunicaciones. La nueva AT&T tiene en servicio 49 millones de líneas de acceso y 54 millones de suscriptores al servicio llamado Cingular Wireless.[37]

La *estrategia de alianzas* es una alternativa para la forma tradicional de integración hacia atrás, hacia delante y horizontal que las empresas están usando cada vez con más frecuencia. Como se explicó en el capítulo 5, esta estrategia implica que dos o más organizaciones conjuntan sus recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y otros más para alcanzar metas específicas. Por ejemplo, Johnson & Johnson formó una alianza estratégica con Merck & Co. constituyendo una empresa conjunta, a partes iguales, llamada Merck Consumer Pharmaceuticals, con sede en Fort Washington, Pennsylvania. Algunos de los medicamentos de esta empresa, que requieren o no receta médica para su venta, son Pepcid Complete y Pepcid AC. Esta alianza combina las capacidades de investigación clínica de Merck y la experiencia de J&J en las ventas y el marketing.[38]

La estrategia de diversificación relacionada *se refiere a que la empresa adquiere o constituye una empresa relacionada con la actividad actual de la organización en términos de tecnología, mercados o productos.* Con frecuencia, una empresa con negocios relacionados adquiere otra empresa o inicia una nueva. Uno o varios hilos comunes deben vincular a ambas empresas. Algunos ejemplos de estos hilos que se entretejen incluyen uno o varios de los puntos siguientes: 1) un conjunto de clientes y mercados en común, 2) tecnología compartida, 3) canales de distribución que se entremezclan, 4) bienes o servicios similares, 5) proveedores y fuentes de materias primas en común, 6) habilidades y competencias laborales en común, 7) métodos de operación similares y 8) la capacidad para compartir una fuerza de ventas común y otros métodos de marketing. Cuanto mayor sea el número de los hilos que se entretejen de forma natural, tanto más relacionadas estarán las empresas.[39]

Wm. Wrigley Jr. Company, con sede en Chicago, Illinois, es muy conocida por sus múltiples marcas de goma de mascar (como Doublemint, Spearmint y Extra) que se venden en 180 países. En fecha reciente, la empresa ha estado moviéndose en el área de la diversificación relacionada. Por ejemplo, Wrigley's pagó a Kraft Foods alrededor de 1,500 millones de dólares por la adquisición de diversos activos de la industria de los caramelos. Algunas de las marcas que adquirió son Altoids, LifeSavers, Crème Savers y Sugus. William Wrigley Jr., el presidente, comenta lo siguiente sobre la relación del negocio que la empresa compró a Kraft:

> Considerando nuestro enfoque y experiencia en la fabricación de caramelos, la empresa espera que las marcas que acabamos de adquirir florezcan bajo el manto global de Wrigley's. Representan un enorme legado y son marcas muy conocidas y queridas por nuestros clientes y consumidores. Esta transacción significa un refuerzo muy importante para consolidar nuestra posición como una compañía dulcera de clase mundial.[40]

La principal estrategia corporativa de crecimiento de Wrigley's radica en el crecimiento orgánico. La empresa inauguró un centro global de innovación en Chicago que será el eje creativo de la empresa para expandir las actividades de investigación y desarrollo, incluso sus productos nuevos y actuales, empaques y diseños. A partir de la inauguración del centro en 2005, Wrigley ha lanzado 72 nuevos productos y extensiones de marca.[41]

La estrategia de diversificación por conglomerado *se refiere a que la empresa suma a su línea de negocios bienes o servicios no relacionados. Ésta tal vez adquiera otra empresa o inicie una en un terreno del todo nuevo*. Las empresas diversificadas que operan negocios no relacionados suelen comprar empresas establecidas. Como se explicó antes, los expertos en finanzas y administración suelen ver esta estrategia corporativa con escepticismo. La empresa adquirente busca organizaciones que mejoren su crecimiento, estabilidad general o el equilibrio de la cartera total de empresas de la organización, sobre todo en términos de una mayor generación y un mejor uso de los recursos.

General Electric y Berkshire Hathaway son dos de las pocas empresas que han utilizado esta estrategia con éxito. Berkshire Hathaway, Inc., con sede en Omaha, Nebraska, tiene alrededor de 35 subsidiarias dedicadas a una serie de actividades de negocios no relacionados. Algunas de ellas son Acme Brick Company, Benjamin Moore Co., Fruit of the Loom, GEICO Corporation, H.H. Brown Shoe Company, International Dairy Queen, Inc., John Manville Corporation, See's Candies y Star Furniture.[42] Warren Buffet ha sido un accionista fundamental y presidente de Berkshire Hathaway desde 1965 y, en fecha reciente, ha decidido abandonar su puesto.[43] Hace poco, Berkshire Hathaway pagó 550 millones de dólares por la adquisición de Business Wire, un negocio no relacionado. Esta empresa distribuye boletines de prensa y otra información de negocios en formato electrónico a medios informativos, servicios en línea y bases de datos de todo el mundo.[44]

Compensación de los directivos y crecimiento corporativo. Cuando el crecimiento de la empresa incrementa las utilidades reportadas, así como el precio de las acciones, es frecuente que se recompense a sus altos directivos con grandes aumentos de sueldo, bonos anuales más generosos y lucrativas opciones de compra de acciones.[45] Una opción de acciones en pocas palabras, *es un derecho que la empresa otorga a un empleado mediante contrato, el cual establece la compra, a un precio fijo y dentro de un periodo específico, de una cantidad definida de acciones de las emisiones de la empresa*.[46] Casi todas las opciones otorgan al empleado el derecho a comprar las acciones en un momento futuro (con frecuencia a un plazo de 10 años), al precio de mercado en la fecha en que se otorga la opción. La opción de acciones y otros programas de incentivos a menudo resulta un mecanismo efectivo para motivar a los directivos, de modo que trabajen a favor de los intereses de los accionistas mediante el incremento del valor unitario de las acciones de la emisión. En los pasados 15 años, el componente aislado más cuantioso de la compensación de los directivos estadounidenses ha sido el otorgamiento de opciones de compra de acciones.[47]

Dado un diseño adecuado y la debida supervisión del consejo de la empresa, los programas de compensación de directivos basados en incentivos que tienen por objeto fomentar el crecimiento de las ventas, las utilidades y los precios de las acciones suelen ser muy efectivos. No obstante, existen notorias excepciones, como bien demuestran los escándalos que han tenido lugar en años recientes y que fueron provocados por la avaricia de los directivos y su comportamiento ilícito.

Con frecuencia se menciona la debacle de Enron Corporation, la empresa del ramo de los energéticos, con sede en Houston, Texas, que quebró en 2001 a final de cuentas, como claro ejemplo de directivos que no tuvieron consideración alguna para observar infinidad de conductas carentes de ética e ilícitos. Muchas personas dicen que el cuestionable diseño del programa de compensación de directivos, que no fue debidamente monitoreado, fue uno de los grandes factores que llevó a los altos directivos a tomar decisiones a corto plazo para enriquecerse, pero a costa de los intereses a largo plazo de los demás grupos de interés de la empresa (clientes, empleados, proveedores, accionistas y otros más).[48] Varios altos directivos se declararon culpables de diversas formas de fraude y conspiración para engañar a los accionistas, el gobierno y otras personas, y los tribunales declararon culpables de estos actos a otros de ellos.

El siguiente recuadro de Dilema ético menciona las declaraciones presentadas por Sherron Watkins, exvicepresidenta de Enron, en el juicio contra Kenneth L. Lay, expresidente de Enron, y Jeffrey K. Skilling, exdirector general de la empresa, que tuvo lugar en 2006.[49] El juicio fue por fraude y conspiración, mismos que contribuyeron a la quiebra de Enron, y el jurado les encontró culpables de diversos cargos. Poco después del juicio, Kenneth Lay murió de forma inesperada de un infarto, antes de que se le dictara sentencia. En su opinión, ¿cuáles pruebas éticas tuvo que afrontar Watkins cuando era empleada de Enron?

Dilema ético

Sherron Watkins rinde su declaración ante la Corte en el caso Enron

En junio de 2001, Watkins empezó a trabajar con Andrew Fastow, entonces director de finanzas, quien le encargó que estudiara los activos que podría vender Enron. Ella declaró que lo que encontró fue que la empresa lateral de Fastow, llamada LJM, ya había recuperado el dinero con una utilidad y dejado que la quebrada Raptors debiera a Enron 500 millones de dólares que no tuvo que pagar. En Enron, "Raptors" era el nombre clave para entidades dedicadas a un propósito especial. Su objeto era proteger a Enron contra pérdidas de mercado en el creciente negocio del capital. (Más adelante Fastow se declaró culpable y negoció con su declaración una sentencia de 10 años de cárcel.) Ella dijo que "La contabilidad no llega a ser tan creativa!". Y que su preocupación creció cuando, a mediados de agosto, Jeff Skilling renunció al cargo de presidente de la empresa. Watkins dijo: "Su acto me dijo que era un hombre inteligente... él conoce bien el material con el que me topé. Él sabe que está podrido y se está saliendo del lío".

Con John Hueston, el fiscal, ella declaró que confiaba en Lay y pensó que no estaba enterado de los Raptors, por lo cual decidió comunicárselo. Así, el 15 de agosto de 2001, escribió su famoso oficio de siete páginas, dejándolo anónimo al principio, después se reunió con Lay el 22 de agosto y le reveló que ella era la autora del documento. Su oficio decía, en parte: "No cabe duda que para el ciudadano común le parece que estamos ocultando pérdidas en una empresa relacionada. Me siento muy nerviosa de que nuestro interior explote en una andanada de escándalos contables". Pasó alrededor de 30 minutos con Lay y en ese intervalo le pidió que "aclarara" acerca de los tratos laterales de Fastow para bien de la empresa. Ella declaró: "Yo fui la que hablé casi todo el tiempo. Él parecía algo asombrado de que estas cosas pudieran significar un problema". Watkins relató que Lay puso mala cara cuando leyó que un empleado había dicho: "Ojalá y nos atrapen, somos una empresa muy torcida". También declaró que ella pensó que Lay la había tomado en serio. Le preguntó si le había comunicado su preocupación a alguien fuera de la empresa y que ella había contestado que no.

Watkins dijo que le había pedido a Lay que investigara sin emplear a Vinson & Elkins, la firma de abogados de Houston, ni a Arthur Andersen, la firma de auditores de Enron, porque estos profesionales ya habían firmado operaciones dudosas. Sin embargo, Lay sí empleó a Vinson & Elkins para la investigación y Watkins afirmó que la firma de abogados le mintió cuando le dijo que había revisado la contabilidad. Subrayó que, en este caso, dicha firma no cumplió su obligación con su cliente.

En su testimonio, Watkins dijo que había tenido confianza en Lay antes de dirigirle su oficio en agosto de 2001, pero que más adelante él había mentido a un grupo de analistas en una conferencia convocada en octubre de 2001, respecto a los Raptors establecidos por medio de LJM, la empresa lateral de Fastow. "Fue una mentira descarada... decir que se podría haber hecho con cualquier otro, declaró Watkins de los muchos activos sobrevaluados de Enron cubiertos con los vehículos financieros de Fastow. No se hacen declaraciones así, son engañosas". Ella declaró que Lay también engañó a los empleados ese mismo día. Lay no cesaba de hacer declaraciones públicas animosas que no eran congruentes con la percepción que ella tenía de graves problemas financieros. Watkins declaró ante el jurado: "Me asombró que... se atreviera a hacer esas declaraciones. Si mis argumentos eran válidos, entonces esas declaraciones eran falsas, muy falsas".

Estrategia de negocios

La estrategia de negocios *se refiere a los recursos asignados y a las medidas aplicadas para alcanzar las metas deseadas al atender un mercado específico con un conjunto de bienes y/o servicios muy interrelacionados.* El enfoque está en emplear las actuales capacidades organizacionales de la empresa en mercados específicos y en desarrollarlas de forma continua.[50] J&J, GE y MTV Networks desarrollan este tipo de estrategias para cada uno de sus negocios. En el caso de una empresa

con un solo negocio no existe diferencia entre las estrategias de negocios y las estrategias corporativas. Por ejemplo, los altos directivos de Lowe's se concentran sobre todo en las estrategias de negocios porque sus actividades y servicios se relacionan en alto grado.

Los altos directivos de una empresa o una UEN se concentran en la planeación y formulación de estrategias que tienen por objeto 1) mantener o ganar una ventaja competitiva al atender a sus clientes, 2) determinar cómo cada una de las áreas funcionales (por ejemplo, producción, recursos humanos, marketing y finanzas) pueden contribuir más a su efectividad general y 3) asignar recursos para la expansión y entre sus funciones.[51] El enfoque en el cliente es la base de los planes y estrategias de negocios exitosos. Este enfoque requiere que se preste atención a tres preguntas básicas:

1. *¿A quién atenderemos?* Las necesidades y la demanda de los clientes podría variar según sus características demográficas (por ejemplo, edad, género, ingresos, ocupación, grado de estudios, raza, nacionalidad y clase social), ubicación geográfica, elección de estilo de vida (por ejemplo, solteros o casados, con o sin hijos), tipo de cliente (por ejemplo, fabricantes, mayoristas, minoristas o clientes finales), etc. Lowe's se concentra en vender a los clientes *hágalo usted mismo*, a los clientes *hágalo usted por mí*, a empresas dedicadas a la remodelación, a pequeños constructores. Se estima que atiende a 12 millones de clientes cada semana.[52]
2. *¿Qué necesidades de los clientes satisfaremos?* Lowe's satisface sobre todo las necesidades de los propietarios que quieren embellecer, mantener, reparar o ampliar sus casas. También atiende a arrendatarios, pero éstos no compran una variedad tan amplia de productos y servicios de Lowe's. Las empresas que se dedican a la remodelación y los pequeños constructores compran artículos con el propósito de atender a los propietarios de casas y, en menor grado, a pequeñas empresas dedicadas a proyectos de reparación o renovación.
3. *¿Cómo satisfaremos las necesidades de los clientes?* Lowe's lucha por satisfacer a los clientes ofreciéndoles tiendas grandes, bien iluminadas, ordenadas y limpias, las cuales tienen toda una gama de productos y servicios para satisfacer casi todas las necesidades para remodelar o mejorar una casa.[53] También ofrece una serie de servicios especiales en la tienda, como 1) servicios profesionales de instalación, si el propietario de la casa no quiere hacerlo por sí mismo, 2) entrega a domicilio los siete días de la semana, 3) clínicas gratis de cómo hacer las cosas, igualar el color que quieren los clientes, diseños por computadora gratis para la cocina, los cobertizos y los almacenes, 4) corte de madera a la medida, minipersianas, tubería, cuerda, cadena y más, y 5) empleados que ensamblan los artículos.

Estrategia funcional

La estrategia funcional *se refiere a las acciones y recursos comprometidos que se establecen para las áreas funcionales de operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, servicios jurídicos, contabilidad y otras.* Los planes y estrategias funcionales deben apoyar las estrategias y planes de negocios. En el nivel funcional, estas tareas con frecuencia implican una combinación de planeación estratégica y táctica. La tabla 7.2 presenta ejemplos de las cuestiones administrativas que distintas clases de empresas suelen abordar cuando elaboran planes y estrategias funcionales.

Las estrategias de operaciones *especifican la forma en que la empresa desarrollará y utilizará sus capacidades productivas para apoyar las estrategias de negocios de la empresa.* Las estrategias de marketing *abordan la forma en que la empresa distribuirá y venderá sus bienes y servicios.* Las estrategias de finanzas *identifican el mejor camino para obtener y asignar los recursos financieros de la empresa.*

En el capítulo 13 se señalarán varias cuestiones centrales para elaborar un plan funcional y su estrategia para la administración de recursos humanos. Algunas de estas cuestiones son el entorno legal y regulatorio, proceso de empleo, capacitación y desarrollo, evaluaciones del desempeño y compensación.[54] Por ejemplo, el departamento de recursos humanos de Lowe's prepara y actualiza las descripciones de puestos y ayuda al reclutamiento en 36 áreas funcionales, como las

Tabla 7.2 **Ejemplos de cuestiones que se abordan al elaborar estrategias funcionales**

MUESTRA DE FUNCIONES	MUESTRA DE CUESTIONES CLAVE
Recursos humanos	■ ¿Qué tipo de sistema de recompensa se necesita? ■ ¿Cómo debería revisarse el desempeño de los empleados? ■ ¿Qué enfoque se debe utilizar para reclutar a personal calificado? ■ ¿Cómo se garantiza un trato afirmativo y justo para mujeres, minorías y discapacitados?
Finanzas	■ ¿Cuál es la mezcla deseable de fondos de préstamos y de fondos de capital accionario? ■ ¿Qué fracción de las utilidades se debe reinvertir y qué fracción se debe pagar en forma de dividendos? ■ ¿Qué criterios se deben aplicar para asignar los recursos financieros y humanos a los proyectos? ■ ¿Qué criterios se deben aplicar para otorgar crédito a los clientes?
Marketing	■ ¿Qué bienes y servicios deben recibir mayor énfasis? ■ ¿Cómo se deben distribuir los productos (por ejemplo, venta directa, mayoristas, minoristas, etcétera)? ■ ¿Debe la competencia primero basarse en el precio o en otros factores? ■ ¿Qué imagen de la empresa y características del producto deberían subrayarse ante la vista de los clientes?
Operaciones (manufactura)	■ ¿Qué tanto debemos comprometernos con la calidad total? ■ ¿Cómo se debería elegir a los proveedores? ■ ¿Debemos enfocarnos en partidas de producción para inventario o producir sobre todo en respuesta a los pedidos de los clientes? ■ ¿Qué operaciones de producción deberían cambiarse (por ejemplo, automatizar o distribuir de otra manera) para mejorar la productividad?

de contabilidad y finanzas, desarrollo de negocios, distribución y transporte, tecnología de la información, comercialización y administración de las tiendas.[55] Lowe's cuenta con un sofisticado sistema en línea para anunciar puestos vacantes. Éste representa un esfuerzo conjunto de la función de recursos humanos de esta empresa y la de tecnología de información.

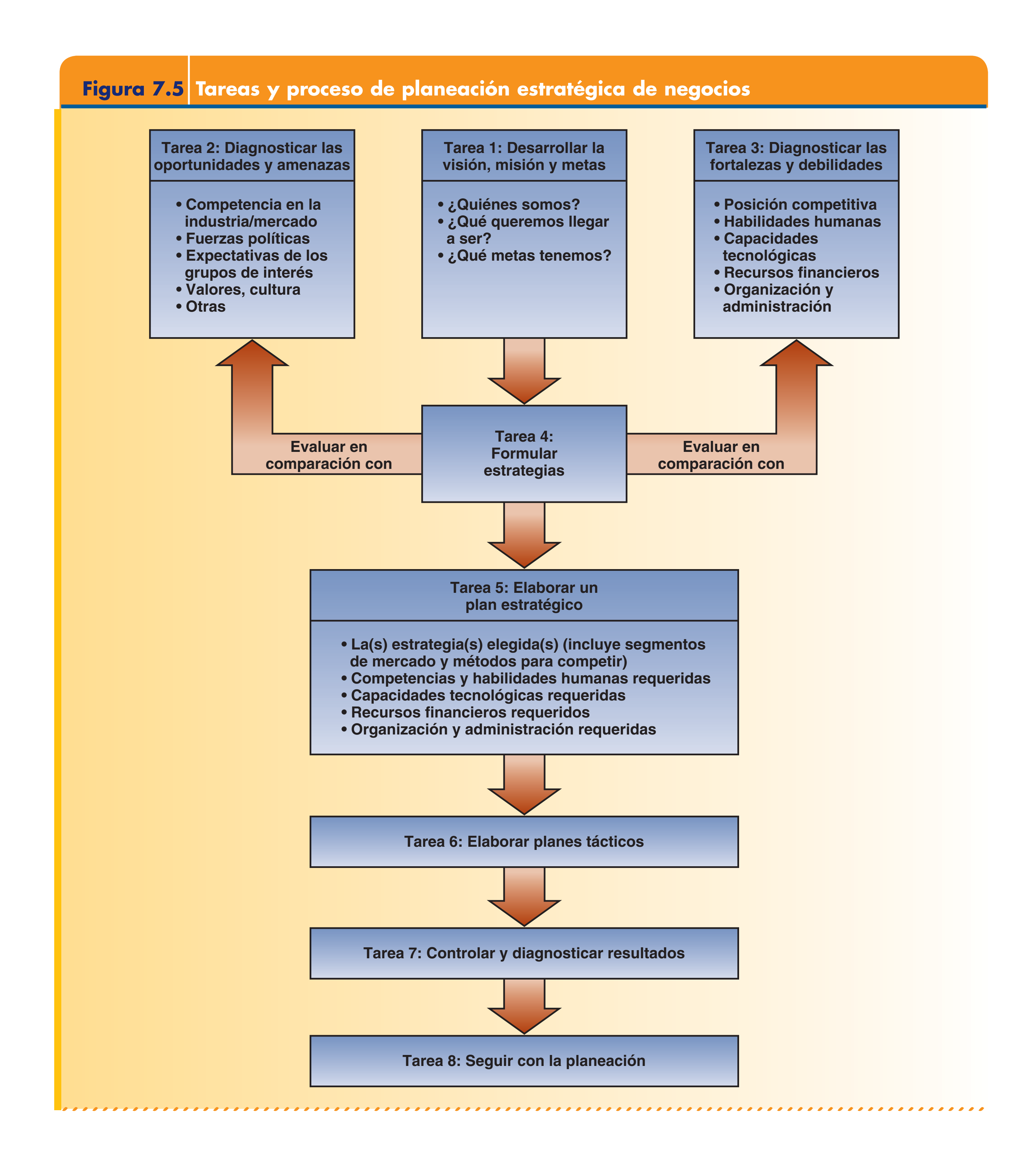
4. *Enunciar las tareas primarias del proceso de planeación estratégica de negocios.*

Tareas y proceso de la planeación estratégica de negocios

El proceso de planeación que presentamos es aplicable sobre todo a las empresas que tienen un solo negocio, las unidades estratégicas de negocio y las empresas con negocios muy relacionados. Como resume la figura 7.5, éste incluye una secuencia de ocho tareas principales. No obstante, para que estas tareas y el proceso tengan éxito no se deben desempeñar necesariamente en la secuencia que se presentan. En la práctica, los administradores y equipos, como en el caso de Lowe's, que participan en la planeación de los negocios, con frecuencia saltan de un punto a otro entre tareas o incluso saltan tareas cuando están preparando sus planes.

Tarea 1: Desarrollar la visión, la misión y las metas

Antes se señaló que la visión, la misión (o misiones) y las metas de una organización están guiadas por la consideración de preguntas como: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿A qué nos com-



prometemos? ¿Qué resultados queremos obtener? Las metas generales imprimen la dirección que seguirá la toma de decisiones y tal vez no cambien cada año. La visión, la misión (o misiones) y las metas no se desarrollan de forma aislada. La evaluación de las oportunidades y amenazas externas (tarea 2) y de las fortalezas y debilidades (tarea 3) repercute en ellas.

Eden Foods, con sede en Clinton, Michigan, fabrica y distribuye 250 alimentos cultivados y procesados de forma orgánica. Los productos de Eden son fabricados con ingredientes cultivados por 300 granjas de Norteamérica que cuentan con certificación orgánica. La empresa

también importa de Asia y Europa ciertos alimentos orgánicos. Algunas de las marcas EDEN son sus tomates orgánicos, Quinoa, vinagre, aceites, mostaza y agua pura de manantial. A continuación se presentan algunas de las metas que ha enunciado Eden y que reflejan que éstas no cambian de un año a otro:[56]

- Ofrecer alimentos de la mejor calidad para una vida sana y difundir información veraz acerca de ellos, sus usos y beneficios.
- Mantener un entorno sano, respetuoso, desafiante y gratificante para nuestros empleados.
- Cultivar relaciones sólidas con otras organizaciones e individuos que piensan como nosotros y que persiguen fines similares a los nuestros.
- Cultivar la capacidad de adaptación al cambio de las condiciones económicas, sociales y ambientales, de modo que Eden tenga la posibilidad de sobrevivir a largo plazo.
- Producir un efecto fuerte y positivo en las prácticas agrícolas y las técnicas para el procesamiento de alimentos en todo el mundo.
- Contribuir a la evolución pacífica de la Tierra.

Tarea 2: Diagnosticar oportunidades y amenazas

En los capítulos 4 y 5 se mencionó que las fuerzas del entorno afectan a una organización y también representan oportunidades y amenazas para ella. La planeación estratégica ayuda a los administradores a identificar estas oportunidades y amenazas y a tomarlas en cuenta cuando desarrollan la misión, metas, planes y estrategias de la organización. Las fuerzas políticas y los grupos de interés dentro y fuera de la organización tienen un papel central cuando se determina su misión y metas y también ejercen presión para transformarlas. Los altos directivos negocian con los grupos de interés poderosos (consejos de administración, bancos, gobiernos, clientes importantes y proveedores) en un intento por influir en estas fuerzas para provecho de la organización.

En el capítulo 4 se analizó el marco sugerido por Michael Porter para diagnosticar las fuerzas de la competencia dentro de una industria que una empresa afronta en un momento determinado. Este marco (véase la figura 4.4 y la explicación correspondiente) incluye cinco fuerzas competitivas: competidores, nuevos entrantes, clientes, proveedores, y bienes y servicios sustitutos. El peso combinado de estas fuerzas afecta el potencial de utilidades de una industria a largo plazo. Esto, a su vez, afecta el potencial de utilidades general de cada empresa o unidad estratégica de negocios y su perspectiva de crecimiento, incluso la probabilidad de supervivencia. La planeación estratégica debe incluir una evaluación de estas cinco fuerzas. Infinidad de variables específicas afectan el peso de cada fuerza, pero para efectos de este libro no es necesario analizar todas esas variables. Por tanto, nos limitaremos a reseñar cada una de las fuerzas, subrayando el efecto que pueden tener en la planeación estratégica de la empresa.

Competidores. La rivalidad entre los competidores de una industria varía dependiendo de la forma en que la alta gerencia vea las amenazas o las oportunidades, las estrategias que aplique la empresa y las reacciones de los competidores ante esas estrategias. Algunas de estas reacciones son aumentos o disminuciones de precios, campañas de marketing, introducción de nuevos bienes o de bienes mejorados y cambios en el servicio al cliente. Tres de las variables que afectan la fuerza de la rivalidad entre los competidores son el número de empresas que incluye la industria, el índice de crecimiento de la industria y el nivel de los costos fijos.

Los diversos fabricantes (en su mayor parte ensambladores) de computadoras personales, el crecimiento de la demanda de estas computadoras y las capacidades de las computadoras que no cesan de mejorar, se han combinado para crear una intensa rivalidad entre las empresas que compiten en el sector de las computadoras personales. Por medio de interminables combinaciones de reducción de precios, mejores características y servicios, los proveedores locales y globales de computadoras personales han tratado de obtener una ventaja competitiva sobre sus adversarios. Algunas de las empresas globales de computadoras personales que operan en la actualidad son Dell, Hewlett-Packard y Lenovo.

Nuevos entrantes. La entrada de nuevos competidores a una industria suele ser una respuesta a las altas utilidades que ganan las empresas establecidas y/o el rápido crecimiento dentro de una industria. Las barreras a la entrada y las reacciones de los competidores establecidos influyen en las dificultades que experimentan los nuevos competidores. Las barreras a la entrada son aquellos factores que hacen que el ingreso a una industria sea un tanto fácil o difícil. Dos barreras importantes son las economías de escala (costos más bajos a medida que se incrementan los volúmenes) y el capital requerido para entrar a la industria. Las industrias de la energía nuclear y farmacéutica tienen importantes barreras a la entrada, entre ellas las normas y reglamentos gubernamentales, el capital requerido y la aprobación de patentes. La apertura de un establecimiento local de Subway tiene pocas barreras a la entrada.

Internet ha provocado una revolución de nuevas empresas que entran al mercado de las empresas tradicionales. Por ejemplo, muchas agencias de viajes tradicionales han cerrado sus puertas, se han fusionado, recurrido al *downsizing* o modificado sus estrategias como resultado de los servicios de viajes en línea (como Expedia.com, Travelocity.com y Travelzoo.com) y el importante desarrollo de sistemas de reservación de pasajeros en línea de las líneas aéreas.

Las tareas principales del proceso de planeación estratégica de negocios ayuda a los administradores y a los equipos a hacer planes para los cambios incesantes en los entornos de sus negocios.

Clientes. El poder de negociación de los clientes depende de su capacidad relativa para enfrentar a una empresa contra otra con el objeto de obligarlas a reducir los precios, obtener mejor calidad o comprar más bienes o servicios por el mismo precio. Como resultado de la desregulación, las nuevas tecnologías de cómputo, la convergencia digital y los nuevos competidores, el poder de los clientes que compran servicios de telecomunicaciones han incrementado de forma significativa en los pasados 10 años.

El poder de negociación de los clientes quizá será mucho en las situaciones siguientes:

- *Una pequeña cantidad de clientes compra al vendedor volúmenes un tanto grandes.* Por ejemplo, los grandes fabricantes de automóviles compran sus neumáticos a unos cuantos fabricantes, como Goodyear, Michelin y Bridgestone.
- *Los clientes compran bienes o servicios estándar y no diferenciados.* Los clientes tal vez perciban algunas diferencias entre muchos de los servicios de telecomunicaciones, como diferentes servicios de larga distancia e inalámbricos.
- *Los clientes no tienen dificultad para cambiar de un vendedor a otro.* Los proveedores de tarjetas de crédito con frecuencia facilitan el cambio de una marca a otra.

Proveedores. El poder de negociación de los proveedores aumenta cuando pueden incrementar o proteger su participación de mercado, los precios o eliminar ciertas características de sus bienes o servicios sin temor a perder clientes. Las situaciones que tienden a provocar que los proveedores tengan más poder son similares a las que hacen que los clientes sean más poderosos. El poder de negociación de los proveedores quizá será mucho en las situaciones siguientes:

- *Un número pequeño de proveedores le vende a un gran número de clientes en una industria.* Hace varios años, Microsoft fue declarada culpable por un tribunal federal de abusar de su poder de proveedor.
- *Los proveedores no se tienen que preocupar por los bienes o servicios sustitutos que sus clientes pueden comprar con facilidad.* Enron fue encontrada culpable de manipular y distorsionar la disponibilidad de energía eléctrica en varios mercados para incrementar los precios de forma artificial a sus clientes, que no tenían otra opción a corto plazo que pagar el precio más alto y tratar de conservar la energía eléctrica.

- *Los bienes o servicios del proveedor se diferencian por su calidad, imagen y servicio entre otras cosas.* Intel trata de diferenciar sus microprocesadores (chips de computadora) por medio de una publicidad masiva a compradores de computadoras personales. Por otra parte, Lexus trata de llamar a una fracción limitada de los compradores de automóviles diferenciándose de sus competidores (como Cadillac, BMW, Audi y Mercedes-Benz) por medio del modelo, la calidad y el servicio.

Bienes o servicios sustitutos. La amenaza de bienes o servicios sustitutos depende de la capacidad y disposición de los clientes a cambiar sus hábitos de compra. Los sustitutos limitan el precio que las empresas de una industria particular pueden fijar por sus productos sin arriesgarse a perder ventas. Los proveedores de televisión por cable ahora afrontan el reto de los proveedores de televisión digital por satélite, como DirecTV y Dish. Brinks y otros operadores de automóviles blindados y guardias se vieron amenazados por el incremento en el número de empresas de vigilancia electrónica. Por lo tanto, Brinks y otras empresas tradicionales de seguridad se han diversificado con rapidez para ofrecer una amplia gama de servicios de seguridad usando tecnología, incluso para el hogar.

Tarea 3: Diagnosticar fortalezas y debilidades

Competencias centrales. El diagnóstico de las fortalezas y debilidades permite a los administradores identificar las competencias centrales de la organización y determinar cuáles se deben mejorar. Este diagnóstico incluye la participación de mercado de la organización, la capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de los recursos humanos, las capacidades tecnológicas, los recursos financieros, la profundidad de la administración y los valores y la formación de sus empleados clave. Las competencias centrales son las fortalezas que distinguen y hacen competitiva a una organización, al proveer bienes o servicios con valor único para sus clientes. Se clasifican en tres grupos generales: conocimientos tecnológicos superiores, procesos confiables y relaciones estrechas con los grupos de interés externos. Un *proceso confiable* implica entregar el resultado esperado con rapidez, de forma consistente y eficiente, con la menor incomodidad posible para los clientes.[57] En un plano ideal, las competencias centrales de una empresa provocan que los competidores tengan dificultad para imitarlas. Las competencias centrales de la organización representan fortalezas. La mayoría de los administradores considera que evaluar las fortalezas de su organización es más fácil que evaluar sus debilidades. Con frecuencia se culpa a gerentes, empleados o hechos específicos de las debilidades. Por tanto, los enunciados de las debilidades de la organización se pueden percibir como amenazas personales a sus puestos, influencia y autoestima. Sin embargo, las debilidades no se corrigen solas y es probable que se agraven si no se atacan a plenitud en el proceso de planeación estratégica.

Ted Rouse dirige Global Business Practice of Bain and Company, una prestigiosa firma de consultoría. Esta organización tiene la misión de ayudar a las empresas a incrementar su valor. Bain tiene 31 oficinas en 19 países. Rouse comenta:[58]

> Si analiza la mayoría de las tragedias empresariales que han ocurrido en los pasados cinco años, descubrirá que muchas de ellas eran empresas que estaban entrando a otros negocios, a los cuales en realidad no debían haber entrado, que no estaban cerca de su actividad y sus competencias centrales, entre ellas Enron, Kmart y Worldcom. Si alguien tiene problemas con su negocio central y piensa que puede entrar a otro negocio, el asunto no saldrá bien; se debe contar con fuertes activos para aprovecharlos. Cuanto más se alejen las personas de su negocio y competencias centrales, tanto más baja será su probabilidad de éxito.[59]

La tabla 7.3 presenta un marco para iniciar la evaluación de algunas de las fortalezas y debilidades de la organización. En algunas empresas, los administradores de nivel alto, medio y de primera línea desarrollan enunciados de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades correspondientes a sus áreas de responsabilidad. Algunas de las cuestiones que evalúan los gerentes de planta de nivel medio por lo usual son muy diferentes de los que consideran los administradores de nivel alto. Es probable que los gerentes de planta se concentren en

oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la producción, mientras que los administradores de nivel alto quizá se concentrarán en los competidores actuales y potenciales, las leyes y los reglamentos del gobierno, las tendencias sociales y demás. Estas cuestiones clave, sea cual fuere su fuente, deben ser abordadas en el plan estratégico de la organización.

Tabla 7.3 **Muestra de factores para diagnosticar fortalezas y debilidades**

Instrucciones: Evalúe cada cuestión con base en la escala siguiente.

A = Superior a la mayoría de los competidores (10 por ciento superior).
B = Arriba del promedio. Buen desempeño. Sin problemas inmediatos.
C = Promedio. Igual a la mayoría de los competidores.
D = Aquí hay problemas. No tan bueno como debería ser. Deteriorándose. Se debe mejorar.
E = Causa de gran preocupación. Crisis. Aplicar medidas de inmediato para mejorar.

		Escala				
Categoría	**Cuestión**	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Tecnologías de información	Capacidades para formar redes	_____	_____	_____	_____	_____
	Servicio al cliente	_____	_____	_____	_____	_____
	Características del producto	_____	_____	_____	_____	_____
Recursos humanos	Competencias de los empleados	_____	_____	_____	_____	_____
	Sistemas de recompensa	_____	_____	_____	_____	_____
	Orientación al equipo	_____	_____	_____	_____	_____
Marketing	Canales de distribución	_____	_____	_____	_____	_____
	Efectividad de la publicidad	_____	_____	_____	_____	_____
	Satisfacción del cliente	_____	_____	_____	_____	_____
Finanzas	Capacidad para obtener préstamos	_____	_____	_____	_____	_____
	Relación de deuda a capital	_____	_____	_____	_____	_____
	Rotación de inventarios	_____	_____	_____	_____	_____
Producción	Costo por unidad	_____	_____	_____	_____	_____
	Control de inventarios	_____	_____	_____	_____	_____
	Proceso de calidad	_____	_____	_____	_____	_____

Estrategia de outsourcing. Ahora una cantidad cada vez mayor de empresas está utilizando el outsourcing al contratar una parte o todas las tareas y funciones que no son sus competencias centrales (por ejemplo, fortalezas) o que representan una debilidad actual o potencial. Recuerde que en el capítulo 4 se explicó que una *estrategia de outsourcing* significa contratar a otras organizaciones para que desempeñen un servicio que se necesita y/o fabriquen partes o productos que se necesitan y que antes eran proporcionados al interior de la empresa. Algunos impulsores del outsourcing son: 1) reducción de gastos (incluso menos empleados), 2) mejor calidad de producción, 3) más uniformidad en los reportes y cumplimiento de reglamentos, 4) uso más efectivo de talento costoso para que éste pueda dedicar mayor parte de su tiempo a innovar, 5) ampliar las capacidades globales y 6) administración más efectiva de los procesos de negocio. Si bien todas las anteriores son razones para el outsourcing, 80 por ciento de las empresas encuestadas menciona la reducción de gastos como el impulsor principal.[60] Por ejemplo, diversas empresas conocidas (como General Electric, British Petroleum y Procter & Gamble) han contratado a proveedores de servicios de outsourcing para que administren una parte significativa de sus procesos financieros y de contabilidad de negocios.[61]

Algunos de los procesos de trabajo para ciertas organizaciones que utilizan el outsourcing son:[62]

- *Finanzas y contabilidad:* como cuentas por pagar, facturación y declaraciones fiscales y financieras.
- *Manufactura:* como producción por contrato de todo, desde aparatos electrónicos hasta aparatos médicos.
- *Servicio al cliente:* como centros de atención telefónica o call centers para soporte técnico, reservaciones de líneas aéreas y cobranza de facturas.
- *Tecnología de información:* como desarrollo de software, soporte técnico, diseño de sitios web e infraestructura de tecnología de información.
- *Recursos humanos:* como administración de nóminas, prestaciones y programas de capacitación.
- *Análisis:* como investigación de mercados, evaluación financiera y cálculo de riesgos.

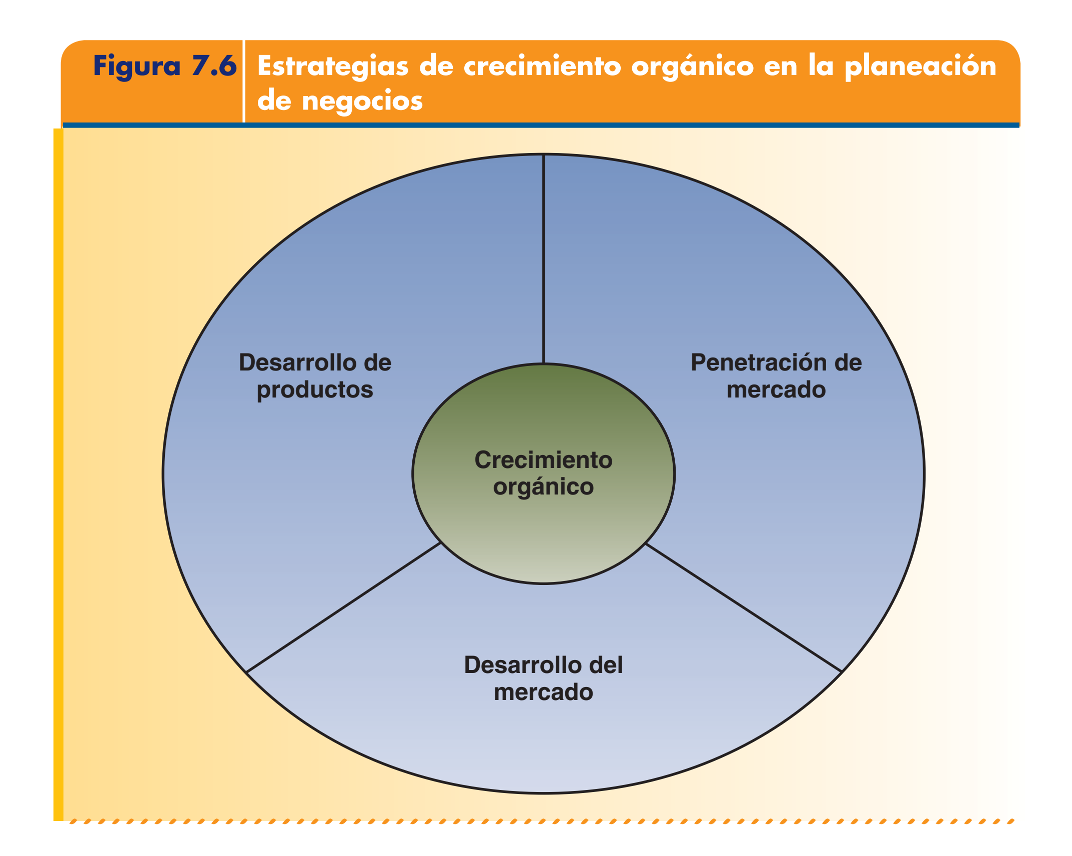
Tarea 4: Desarrollar estrategias

La formulación de estrategias debe evaluarse en términos de: 1) oportunidades y amenazas externas, 2) fortalezas y debilidades internas y 3) la probabilidad de que las estrategias ayuden a la organización a cumplir con su misión y metas. Empresas como J&J, GE y Berkshire Hathaway tienen una serie de unidades estratégicas de negocio. Por tanto, la formulación de estrategias corporativas y de negocios en el caso de estas organizaciones suele ser un proceso complejo.

Como se observa en la figura 7.6, la planeación de negocios tiene tres estrategias principales orgánicas y de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos.

La estrategia de penetración de mercado *implica buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos o servicios actuales*. La empresa con un solo negocio o una unidad estratégica de negocios podría incrementar su penetración de mercado: 1) fomentando un mayor uso de sus bienes y servicios (por ejemplo, consiguiendo que los clientes actuales de United Airlines

Figura 7.6 Estrategias de crecimiento orgánico en la planeación de negocios



vuelen en sus aviones o en los de uno de sus socios, aprovechando sus programas Mileage Plus que premian a los viajeros), 2) atrayendo a clientes de sus competidores (por ejemplo, consiguiendo que los clientes de la tarjeta de crédito de Citibank se cambien a la tarjeta Capital One de Visa) y 3) comprando a un competidor (por ejemplo, Thor Industries, el fabricante de vehículos recreativos (VR), adquirió 10 empresas de VR en los pasados 20 años, con nombres de marca como Airstream, Mandalay y Thor America).

La estrategia de desarrollo del mercado *implica buscar nuevos mercados para los bienes o servicios actuales*. La empresa con un solo negocio o una unidad estratégica de negocios lo podría hacer: 1) entrando a nuevos mercados geográficos (por ejemplo, Lowe's abriría tiendas en nuevas ciudades y estados), 2) entrando a mercados estratégicos (por ejemplo, Blockbuster, con más de 9,000 establecimientos, decidió iniciar un servicio de alquiler de DVD en línea como resultado de la intensa competencia de Netflix) y 3) ampliando los usos de sus productos e instalaciones actuales (por ejemplo, Time Warner Cable no sólo transmite señales de televisión sino que utiliza sus líneas de cable para transportar sus nuevos servicios de multimedia, teléfono y alta velocidad en línea).

La estrategia de desarrollo de productos *implica desarrollar bienes o servicios nuevos o mejorados para los mercados actuales*. Una empresa con un solo negocio o una unidad estratégica de negocios dentro de una empresa lo podría hacer: 1) mejorando características (por ejemplo, el nuevo modelo híbrido Highlander de Toyota que rinde más kilómetros por litro), 2) mejorando la calidad en términos de confiabilidad, velocidad, seguridad o durabilidad (por ejemplo, el nuevo Accord de Honda, que se puede manejar con más facilidad, tiene un motor V6 más ágil y ha obtenido mejores resultados en las pruebas de impacto), 3) mejorando el atractivo estético (por ejemplo, el sedán de lujo M35 Infinity, de tamaño mediano y con un nuevo diseño contemporáneo) y 4) introduciendo nuevos modelos (por ejemplo, el modelo de la Explorer de Ford con un nuevo diseño que incorpora numerosas características nuevas).

Tarea 5: Preparar el plan estratégico

Una vez que la gerencia ha planteado estrategias alternativas y que ha elegido algunas de ellas, llega el momento de elaborar por escrito el plan estratégico. *Plan Ware* (www.planware.org) es un útil sitio en línea, entre otros, que proporciona más información sobre cómo redactar un plan de negocios.[63] El plan escrito debe contener secciones que aborden:

- la visión, misión y metas de la organización;
- los bienes y/o servicios que ofrece, incluso qué hace que ellos sean únicos;
- un análisis y estrategias de mercado, el cual debe incluir amenazas y oportunidades, así como planes de contingencia por si las cosas no salen como se espera;
- estrategias para obtener y utilizar los recursos de tecnología, producción y marketing, así como los financieros y humanos que se necesitan para alcanzar las metas enunciadas, las cuales deben incluir la manera en que se capitalizarán las fortalezas y se superarán las debilidades, así como planes de contingencias en esas áreas;
- estrategias para desarrollar y utilizar las competencias de la organización y de los empleados, y
- estados financieros, incluso proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo y punto de equilibrio.

Tarea 6: Preparar los planes tácticos

Los planes tácticos sirven de ayuda para implementar los planes estratégicos. Como sugiere la tarea 6 en la figura 7.5, los administradores de primera línea y de nivel medio y sus equipos de empleados por lo usual fundamentan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización (véase la tabla 7.1 que contiene un resumen de las características de la planeación táctica). Cuatro factores son importantes para determinar la implementación con éxito de un plan táctico: 1) realizarlo dentro del presupuesto o por debajo del mismo, 2) ejecutarlo dentro

del marco de tiempo programado o antes, 3) alcanzar las metas enunciadas o superarlas y, tal vez el punto más importante, 4) comunicar con claridad los elementos clave del propio plan estratégico a lo largo y ancho de la organización.[64] Algunas investigaciones sugieren que, en promedio, más de 90 por ciento de los empleados no conoce o no comprende las estrategias de negocios de la organización ni las corporativas. Esto explica en parte por qué en algunas ocasiones la implementación de estas estrategias falla.[65]

El siguiente recuadro de Competencia para la comunicación presenta algunas de las características del programa de comunicación preparado por Bombardier, Inc., el cual tiene el propósito de hacer participar a sus empleados en las prioridades y estrategias de negocios.[66] Entre otros productos, Bombardier brinda servicios y fabrica aviones y trenes ligeros. Esta empresa, con sede en Montreal, Quebec, tiene alrededor de 60,000 empleados en el mundo y algunos de los nombres de marca de sus productos son Bombardier, Learjet y Challenger.[67]

Competencia para la comunicación

Participación de los empleados en las estrategias de Bombardier

La verdadera necesidad de abordar la cuestión de la participación de los empleados en Bombardier Aerospace se presentó en 2001, cuando la industria aeroespacial cayó en picada. "Bombardier Aerospace había registrado entre 10 y 15 años de crecimiento ininterrumpido, explica Lise St-Arnaud, directora de comunicación internacional de Bombardier. De repente, en lugar de contratar personal estábamos despidiéndolo y nuestra gente no estaba acostumbrada a que esto ocurriera."

Ahora, la participación de los empleados es una de las tres prioridades de negocios de la empresa. St-Arnaud explica que la meta es sencilla: asegurarnos que las personas conozcan y comprendan las prioridades de negocios de modo que éstas guíen sus decisiones y acciones y también cuenten con la capacidad (en términos de habilidades, instrumentos, procesos y cultura organizacional general) para contribuir a esas metas. Esta definición exige un enfoque dirigido sobre todo a dos áreas: conseguir la participación intelectual por medio del conocimiento y mantener una implicación emocional por medio de la cultura organizacional.

Del lado intelectual, los difíciles tiempos que vivió la industria dejaron en claro que lo que estaba limitando la capacidad de los empleados para moverse ante las nuevas amenazas de la industria era una simple falta de conocimiento de la empresa. St-Arnaud dice: "Nos dimos cuenta que los empleados no entendían los desafíos estratégicos que afrontaba la industria en general o lo que ellos representaban para nosotros como organización". A efecto de ayudar a los líderes y a los administradores a transmitir en cascada información crítica para la empresa, la función de comunicación ofrece una serie de instrumentos, como:

- *Resultados trimestrales.* Al principio, el director de operaciones comparte los resultados trimestrales con los altos directivos por medio de una videoconferencia. Presenta una serie de diapositivas que relacionan los resultados de la empresa con las prioridades clave de negocios y, dentro de este contexto, menciona los retos, problemas y áreas a las que se debe dirigir el enfoque en los meses por venir. Al término de la sesión, los administradores tienen ocasión de hacer preguntas y obtener respuestas.

  Después de la reunión, las diapositivas son enviadas a los gerentes de nivel medio a efecto de que puedan extraer la información más importante de este documento principal para sus equipos, enfocándose en las áreas en las que tendría más impacto. La unidad de comunicación y los especialistas en comunicación que se encuentran en diversos países y unidades de negocio proporcionan otros mensajes clave que apoyan el proceso del flujo en cascada y tienen por objeto brindar más apoyo.

- *Hechos o anuncios importantes.* Todo anuncio importante de la organización se planea con sumo cuidado para asegurarse de que todos los mensajes sean congruentes, oportunos (presentados internamente antes o al mismo tiempo que se hacen los anuncios de forma externa) y distribuidos de forma simultánea (teniendo en mente las diferencias geográficas de horario) y que todos estén enfocados en la estrategia y prioridades de negocios de la empresa.

  La función de comunicación prepara un plan que detalla cuándo se hará el anuncio a diferentes audiencias y quién será el responsable de cada uno de los elementos de la comunicación. Antes de que se hagan los anuncios, todos los altos directivos implicados (así como los representantes sindicales) tienen la ocasión de revisar el plan y de hacer sus aportaciones.

Más información acerca de esta organización en www.bombardier.com.

Tarea 7: Controlar y diagnosticar los resultados

Los controles son necesarios para garantizar que los planes se implementen con base en su propósito y para evaluar los resultados que se obtienen con dichos planes. Si los planes no han producido los resultados deseados, los administradores y equipos tal vez tengan que modificar la misión y las metas, revisar las estrategias, desarrollar nuevos planes tácticos o cambiar los controles que utilizan. Una evaluación concienzuda de los resultados revelará los cambios específicos que se deben incorporar en el próximo ciclo de planeación. En el capítulo 10 se explicarán diversos tipos de controles organizacionales. Los controles sirven para disminuir y corregir las desviaciones que se alejan de los planes y proporcionar información muy útil respecto al proceso continuo de planeación.

Tarea 8: Planeación continua

La planeación es un proceso continuo y permanente. El entorno externo (por ejemplo, nuevos competidores) y el interno (por ejemplo, las expectativas de nuevos empleados) nunca dejan de cambiar. En ciertas ocasiones estos cambios son graduales y previsibles. En otras, son abruptos e imprevisibles, como experimentaron Bank of New York, American Express y numerosas empresas más como resultado de los ataques terroristas ocurridos el 11 de septiembre de 2001.

Modelo general de estrategias competitivas



Explicar el modelo general de estrategias competitivas.

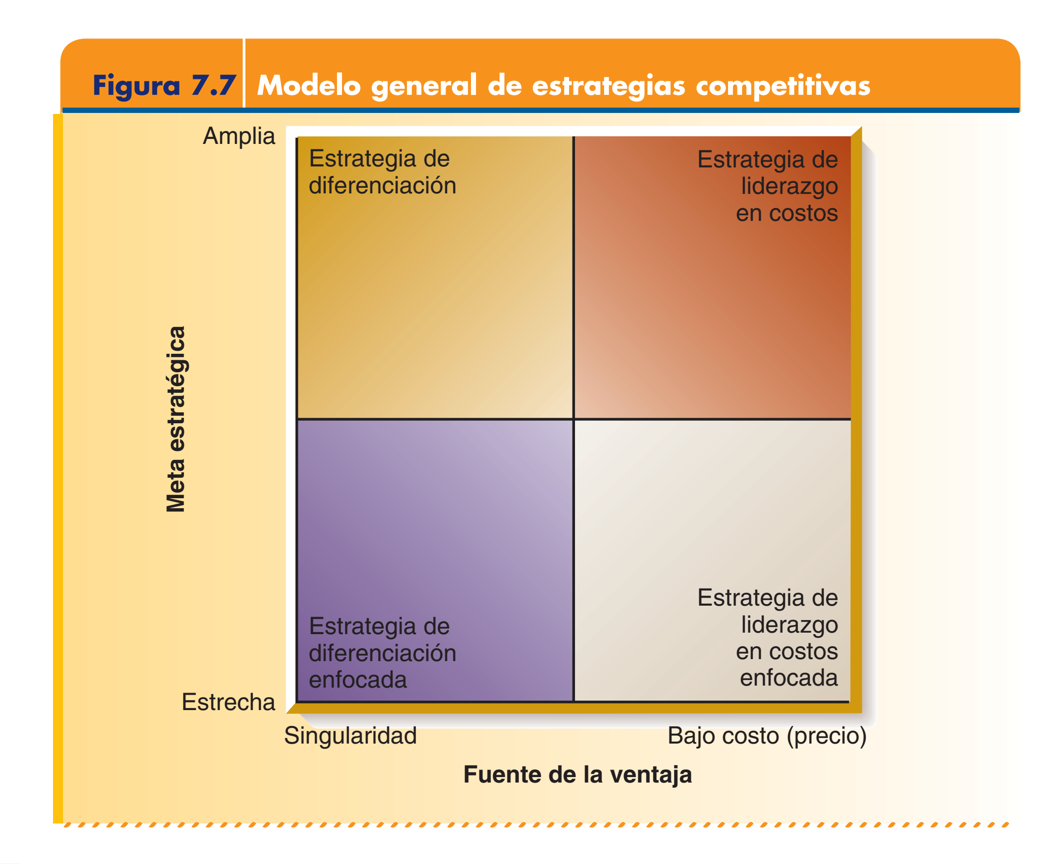
Para que las estrategias competitivas tengan éxito deben basarse en una fuente de ventaja comparativa. Las empresas gozan de una ventaja comparativa cuando emprenden acciones que les permiten aventajar a sus competidores en tratar de atraer a los clientes. Estas acciones van desde fabricar el producto de mayor calidad hasta brindar un sobresaliente servicio al cliente o fabricar un producto al costo más bajo. Sean cuales fueren las acciones que elige la empresa para obtener una ventaja competitiva, los clientes deben percibir que se les ofrece un valor superior al que ofrecen los competidores.

Las organizaciones han tratado de crear una ventaja comparativa siguiendo infinidad de caminos. El modelo general de estrategias competitivas *ofrece un marco de cuatro estrategias de negocios básicas para diversas organizaciones que operan en distintas industrias.*[68] Mencionamos que se trata de un modelo general porque toda clase de organizaciones lo puede utilizar, sea que se dediquen a la producción, la distribución o los servicios. La figura 7.7 muestra las partes básicas de este modelo. La dimensión de la *meta estratégica* (eje vertical) indica el ámbito en el cual habrá de competir el bien o servicio; es decir, en toda la industria o en un segmento de mercado particular. La dimensión de la *fuente de la ventaja* (eje horizontal) indica el fundamento con el cual habrá de competir el bien o servicio; es decir, su singularidad según la percepción del cliente o su bajo costo (precio) para el cliente. Las diversas combinaciones de estas dos variables, es decir la meta estratégica y la fuente de la ventaja, sugieren cuatro estrategias competitivas generales diferentes: estrategia de diferenciación, estrategia de diferenciación enfocada, estrategia de liderazgo en costos y estrategia de liderazgo en costos enfocada. Las tres estrategias de crecimiento básicas para una empresa con un solo negocio o una unidad estratégica de negocios (penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos) se pueden utilizar con cada una de estas estrategias competitivas generales.

Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación *implica que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios que los clientes perciben como algo único en sentidos que consideran importantes.* Esta estrategia domina en gran parte de la industria automotriz. La mayoría de los fabricantes de automóviles trata de crear un valor único (beneficios) influyendo en las percepciones del cliente y/o proporcionando diferencias reales en cada marca y modelo de automóvil. Utilizan diversas estrategias, entre ellas el diseño innovador del producto (BMW), alta calidad (Infiniti), una imagen de marca única (Mercedes-Benz), liderazgo tecnológico (modelo híbrido de Honda), liderazgo en ser-

Figura 7.7 **Modelo general de estrategias competitivas**



Administración al instante

"La mejor estrategia para una empresa pequeña es dividir la demanda en nichos de mercado manejables. Así, las operaciones pequeñas podrán ofrecer bienes y servicios especializados que le resulten atractivos a un grupo específico de compradores en potencia... Trate de encontrar la configuración correcta de productos, servicios, calidad y precios que garantice la menor competencia directa posible."

Ron Consolino, consultor de negocios de Counselors to America's Small Business

vicio al cliente (Lexus), una extensa red de distribuidores (Ford y GM) y la garantía del producto (la garantía de Hyundai de cinco años, 60,000 millas de defensa a defensa). La efectividad que la estrategia de diferenciación tenga a largo plazo dependerá de qué tan fácil le resulte a los competidores imitar los beneficios únicos que ofrece la empresa. Tan pronto como la mayoría de los competidores o todos ellos imiten la oferta (como garantías de automóvil de defensa a defensa), ésta deja de ser un medio de diferenciación efectivo.

Algunos de los requisitos para implementar la estrategia de diferenciación son: 1) un marketing fuerte, 2) integración efectiva de las distintas funciones, 3) empleados creativos e innovadores, 4) desarrollo continuo de productos y servicios nuevos o mejorados y 5) reputación de buena calidad y compromiso con mejorarla de forma continua. Si esta estrategia tiene éxito, algunos de sus beneficios son: 1) menos guerras de precios, 2) clientes leales, menos sensibles a la competencia en precios, 3) más participación de mercado y 4) más dificultad para los competidores que intentan imitar los bienes o servicios de la empresa.

Estrategia de diferenciación enfocada

La estrategia de diferenciación enfocada *implica que la empresa compite en un nicho específico de modo que satisface las necesidades únicas de ciertos clientes o de un mercado geográfico específico*. Un *nicho* es un grupo especial de clientes (por ejemplo, estudiantes universitarios, cirujanos cardiólogos o militares jubilados) o un segmento del mercado definido en términos estrechos que los competidores tal vez no vean, pasen por alto o tengan dificultad para atender (por ejemplo, una zona del centro de la ciudad que está siendo remodelada o rehabilitada). Las organizaciones tratan de crear una imagen única de sus productos atendiendo las demandas específicas del nicho que han seleccionado e ignorando a otros clientes potenciales. Las acciones estratégicas asociadas a la estrategia de diferenciación enfocada son adaptaciones de las asociadas a la diferenciación, pero se aplican a un nicho de mercado específico. Esta estrategia suele ser crucial para el éxito de las pequeñas empresas, como se explicó en el capítulo 6.

En la industria automotriz hay varias empresas que producen y venden automóviles que subrayan la estrategia de diferenciación enfocada. Bugatti Automobiles S.A.S., con sede en Molsheim, Francia, es una de ellas. Por ejemplo, uno de sus modelos (el Bugatti Veyron 16.4) tiene un precio de venta de 1,200,000 dólares, está disponible directamente en la fábrica (se fabrica por pedido) y se compra o lleva a servicio a distribuidoras de primera línea, como las de Bentley o Mercedes-Benz. Un distribuidor estadounidense lo promueve como "el automóvil de los multimillonarios".

El siguiente recuadro de Competencia multicultural menciona una emprendedora que utiliza la estrategia de diferenciación enfocada, la cual necesitó que desarrollara y empleara su competencia multicultural.[69]

Competencia multicultural

Amanda Knauer, fundadora de Qara Argentina

Amanda Knauer, recién egresada de la universidad, cuando vivía en un pequeño departamento en Manhattan, Nueva York, llegó a la conclusión de que, a su edad, no encontraría el empleo que soñaba: combinar el diseño de modas y la aventura de los negocios internacionales. Por tanto, en 2004, a los 24 años de edad, Knauer decidió dirigirse a Buenos Aires, Argentina, con frecuencia llamada el París de Sudamérica. Llegó ahí con una maleta, 45,000 dólares en el banco y un conocimiento del español suficiente para sostener una conversación. Recorrió las calles de la ciudad en busca de inspiración y no tardó en encontrar su oportunidad: la piel de Argentina.

En cuestión de meses inició Qara Argentina, una empresa del ramo de los accesorios de lujo que fabrica carteras de piel hechas a mano, bolsas de cartero y otros artículos de piel, dirigidos a un mercado que ella considera que no está debidamente atendido: el de los hombres urbanos de entre 25 y 40 años de edad.

Es fácil que un emprendedor que establece un negocio en otro país (o incluso que establece una unidad en el extranjero) cometa el error de presuponer que lo que funcionaría bien en su país, también funcionará en otro. Knauer comenta: "Todo se resume a las diferencias culturales y ellas también hacen que todo esto resulte tan interesante. Uno no se puede plantar como estadounidense y acariciar la esperanza de hacer negocios como tal. Tiene que observar la forma argentina de hacer negocios, estudiarla, sumergirse en ella e imitarla, más o menos".

Dado que no contaba con un socio, Knauer tuvo que dominar muy pronto enfoques de negocios desconocidos para ella, y también construir una auténtica personalidad argentina para su empresa, para que los proveedores la trataran de la misma manera que a una operación local. Amistades de Estados Unidos le recomendaron a un abogado y ella de inmediato se comunicó con él y constituyó su empresa en los dos países. Este abogado también la ayudó a encontrar un socio "de papel" en Argentina. El arreglo le costó dinero, pero el hecho de tener a este socio le facilitó la posibilidad de constituir su empresa en Argentina.

Al principio, Knauer utilizó a conocidos fabricantes de artículos de piel, pero éstos tenían dificultad para traducir sus ideas a bienes que cumplieran con sus normas. Siete meses después de crear Qara, ella alquiló un espacio de 400 metros cuadrados en el centro de Buenos Aires por 365 dólares al mes, compró máquinas de segunda mano y, anunciándose en el periódico local, encontró costureras.

Knauer dice que, cuando descubrió que varias de las curtidurías que visitó le habían presentado precios inflados, "me di cuenta que... lo que debía hacer era contratar a más argentinos para que fungieran como mis agentes culturales. Una estadounidense no capta algunas sutilezas del lenguaje y ciertas cuestiones culturales".

Los precios al menudeo de los bienes de Qara van desde 60 dólares por una cartera de piel para tarjetas de crédito y 65 para una cubierta de una laptop iBook, hasta 286 por una bolsa de cartero de piel y 650 por una bolsa de fin de semana. En la actualidad, Qara está disponible por medio de su sitio web, así como de Foley + Corinna, una boutique en Manhattan. Knauer está buscando anaqueles en las tiendas departamentales para llevar su marca al siguiente nivel.

Más información acerca de esta organización en www.qara.com.

El mayor riesgo de esta estrategia es que el mercado subyacente puede cambiar. Los gustos distintivos y las características del producto se pueden ir borrando con el transcurso del tiempo, reduciendo así la posibilidad de defender el nicho. En el área de la construcción, las grandes empresas estadounidenses, como Pulte Homes, Toll Brothers y Centex, están empezando

a invertir en nuevas tecnologías que permiten a los clientes crear los diseños de sus casas. En efecto, esto crea una competencia más directa para los constructores de casas a la medida. Por último, en cualquier momento los clientes pueden dejar de estar enamorados de un producto si la estrategia de diferenciación enfocada se compromete a efecto de incrementar las ventas. Cuando Krispy Kreme inauguró sus establecimientos en la década de los ochenta, una serie de clientes muy comprometidos comenzó a adorarlas casi "como religión". Los clientes se formaban temprano por la mañana para recibir sus donas recién salidas del horno. Cuando la empresa llevó sus donas a gasolineras y tiendas de abarrotes para que las pudiera adquirir el público, se esfumó la condición de "adoración" y frescura. Los clientes no tardaron en dejar de adorar su producto y las ventas cayeron con rapidez.

Estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos *significa que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios al precio más bajo posible o a uno más bajo que el de los competidores.* Esta estrategia requiere una preocupación constante por la eficiencia (por ejemplo, la reducción de los costos por unidad). Algunos de los requisitos para implementar la estrategia de liderazgo en costos son: 1) utilizar instalaciones o equipo que produzca importantes economías de escala, 2) luchar por reducir los gastos fijos por unidad y los costos de producción, marketing, mano de obra y servicios de seguimiento, 3) minimizar los servicios personales intensivos en mano de obra y las fuerzas de ventas y 4) evitar a clientes cuyas demandas darían por resultado altos costos por ventas o servicios personales. Con la estrategia de liderazgo en costos es frecuente que se necesite un volumen alto y/o un rápido crecimiento para poder lograr la rentabilidad. Por ejemplo, Wal-Mart ha podido evitar que los competidores directos potenciales entren a su mercado en razón de su estrategia de precios bajos. Sus "precios bajos siempre" generan muchos obstáculos para las empresas que tratan de competir en este segmento del sector de la venta minorista.

Los negocios de servicios financieros e inversiones personales en línea, como E*Trade Financial Corporation, utilizan la estrategia de liderazgo en costos. En su sitio web, E*Trade hace hincapié en sus bajas comisiones y márgenes cuando dice en sus anuncios "Sin cuota anual", "Las cuentas no están sujetas a un mínimo", "Plataforma de operaciones sin cuota y adaptable a la medida", "Operaciones con contratos de opciones desde $6.99-9.99 + 75 centavos" e "Instrumentos para la administración de dinero sobrante, inclusive el pago de cheques y facturas".[70]

Algunos beneficios potenciales de la estrategia de liderazgo en costos son: 1) da por resultado una participación de mercado más grande, 2) impone disciplina a los competidores para que no inicien guerras de precios, porque saben que habrá una respuesta de inmediato y 3) desalienta la entrada de competidores al mercado, porque es necesario alcanzar costos muy bajos para producir el bien o servicio.

Estrategia de liderazgo en costos enfocada

La estrategia de liderazgo en costos enfocada *se refiere a que la empresa compite en un nicho geográfico o de clientes específicos ofreciendo bienes y servicios a un precio tan bajo o más bajo que los de los competidores.* Los requisitos para implementar esta estrategia se alinean con los del liderazgo en costos, pero el enfoque está en atender a un subconjunto de clientes dentro de una industria, como los compradores de muebles, o un conjunto de clientes en una zona geográfica particular, como la mueblería local que se concentra en los precios bajos. Gallery Furniture de Houston, Texas, es un ejemplo del segundo caso.

IKEA, el minorista sueco de muebles para el hogar, aplica una estrategia de liderazgo en costos enfocada. Una parte de su enunciado de visión dice:[71]

> La idea del negocio de IKEA es ofrecer una amplia gama de muebles funcionales para el hogar con buen diseño y a precios tan bajos que la mayor cantidad posible de personas tenga capacidad para pagarlos, ¡y que les sobre algo de dinero!

La estrategia central de IKEA es seguir haciendo muebles menos caros, pero no de baja calidad. Además de su aspecto y utilidad, los diseñadores e ingenieros de IKEA se concentran en

utilizar los materiales con la mayor eficiencia posible y en analizar la función de la superficie de cada mueble. Lo hacen para determinar cuáles materiales, acabados y técnicas de construcción funcionarán mejor por la menor cantidad de dinero. Los muebles diseñados por la empresa son fabricados por cerca de 1,500 proveedores en más de 50 países. La estrategia de liderazgo en costos enfocada de IKEA tiene muchos otros aspectos. Por ejemplo, sus productos están diseñados para enviarlos desarmados y son lo bastante planos como para deslizarlos para que entren en un vehículo utilitario deportivo o atarlos de forma segura en el techo de un automóvil.[72]

La estrategia de liderazgo en costos tiene sus riesgos. Uno de los principales está en los muchos recursos que se deben comprometer. La entrega de un producto/servicio a costo bajo a menudo requiere que las empresas inviertan cantidades considerables en líneas de producción rígidas y canales de distribución difíciles de usar con otros bienes o servicios. Éste fue el caso de Motorola cuando, a finales de la década de los noventa, los teléfonos celulares analógicos de la empresa dejaron de ser competitivos en el dinámico mundo digital. Otra limitación es que otras empresas imiten el producto. Las ventajas de los costos, sobre todo en el caso de productos estandarizados, por lo normal tienen vida corta, como muchos productores estadounidenses de acero descubrieron cuando Boa Steel Corporation de China comenzó a competir contra ellos en proyectos de acero de clase mundial.

No hay una estrategia individual que garantice el éxito. Una empresa de éxito tiende a desarrollar y utilizar una serie de estrategias que integra las funciones, recursos y competencias para satisfacer las demandas del mercado, tal como una orquesta sinfónica requiere de una partitura y un director para integrar a sus muchos elementos para que toquen de forma armónica.[73]

Modelo de estrategia integrada

6.

Explicar el modelo de estrategia integrada.

Don Hambrick y Jim Fredrickson han presentado el modelo de estrategia integrada *que resulta muy útil y ha sido muy aclamado, el cual está conformado por cinco elementos interrelacionados que tienen por objeto presentar respuestas a cinco preguntas.* Estos elementos y preguntas son:

- *Áreas:* ¿en qué terrenos actuará la empresa?
- *Vehículos:* ¿cómo llegará la empresa hasta ahí?
- *Diferenciadores:* ¿cómo destacará la empresa?
- *Preparación del escenario:* ¿cuál será la velocidad de la empresa y la secuencia de movimientos?
- *Lógica económica:* ¿cómo la empresa obtendrá utilidades?

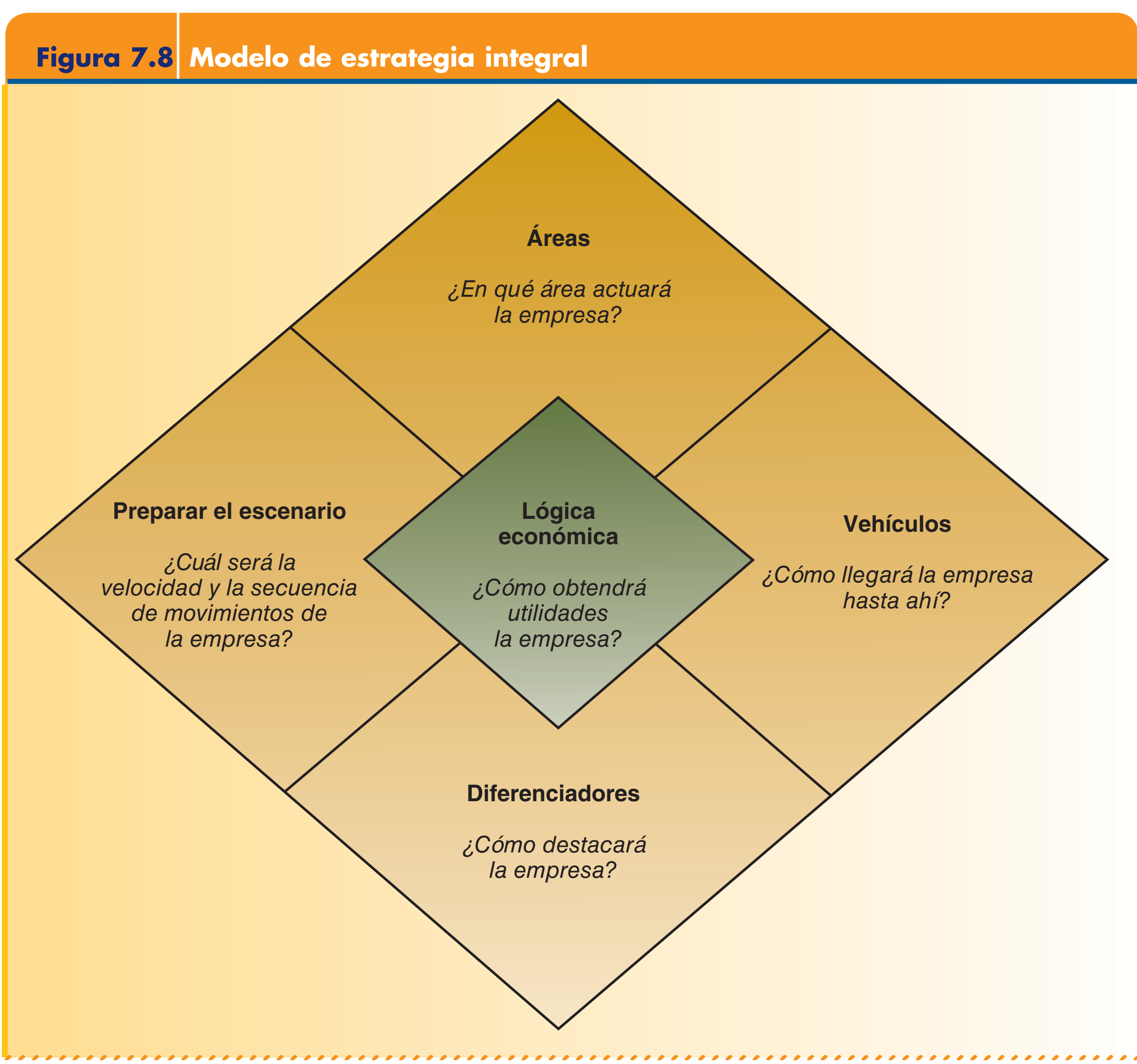
La figura 7.8 contiene una representación de la interrelación entre estos elementos y las preguntas. Gran parte de este capítulo se ha concentrado en diversas facetas de estos elementos y cuestiones. Ahora nuestra explicación pretende enriquecer e integrar lo dicho en secciones anteriores. Por tanto, nos enfocaremos en los puntos y conceptos clave relacionados con el modelo que se presenta en la figura 7.8, y no en ofrecer ejemplos y aplicaciones. Esta explicación ha sido adaptada de Hambrick y Fredrickson.[74]

Áreas

Las elecciones más fundamentales de los líderes se refieren a dónde (o cuáles áreas) desarrollará sus actividades la empresa. Al definir las áreas es importante ser tan específico como sea posible respecto a las categorías de productos, segmentos de mercado, zonas geográficas y tecnologías centrales, así como a las etapas que agregan valor (por ejemplo, diseño del producto, producción, ventas, servicios, distribución) que la empresa pretende llevar a cabo.

En el caso de Yum! Brands, la empresa ha optado por trabajar en el área de servir comida rápida por medio de sus unidades estratégicas de negocio: KFC, Pizza Hut, Long John Silvers, Taco Bell y A&W. Ha decidido que no competirá en el área de los restaurantes informales, donde Brinkers (por ejemplo, Chili's, Romano's Macaroni Grill, On-the-Border), Carlson Restaurants (por ejemplo, Friday's) y Outback Steakhouse, entre otras, compiten por los clientes.

Figura 7.8 **Modelo de estrategia integral**



Fuente: Adaptado de D.C. Hambrick y J.W. Fredrickson, Are you sure you have a strategy? Reproducido en *Academy of Management Executive,* 15(4), 2005, p. 54.

Cuando los líderes eligen las áreas no sólo deben indicar aquellas en las que actuará la empresa, sino también el énfasis que dará a cada una de ellas. Por ejemplo, podría determinar que algunos segmentos de mercado tienen una importancia central, mientras que considera a otros como secundarios. Así, sería razonable centrar la estrategia en una categoría de productos, mientras que otras tendrían menos importancia, aun cuando fueran necesarias para efectos defensivos u ofrecer a los clientes una línea completa.

Vehículos

Los medios (vehículos) para lograr la presencia que se necesita en una categoría de producto, segmento de mercado, zona geográfica o etapa de creación de valor particulares, se deben derivar de una elección estratégica deliberada. Si los líderes han decidido ampliar la banda de productos, ¿lo conseguirán con base en el desarrollo de productos interno o mediante empresas conjuntas o adquisiciones? Si los líderes están interesados en la expansión internacional, ¿cuáles serán los modos o vehículos primarios para el efecto: exportar, iniciar nuevas operaciones, adquisiciones locales, licencias o empresas conjuntas?

Diferenciadores

Los diferenciadores se concentran en la forma con la cual la empresa triunfará; es decir, en cómo conseguirá que los consumidores acudan a ella. En un mundo muy competido, el éxito es resultado de los diferenciadores y éstos no se presentan por azar. De entrada, los líderes deben tomar decisiones conscientes sobre las estrategias competitivas que utilizarán para obtener clientes, ingresos y utilidades. Por ejemplo, Gillette utiliza una tecnología patentada de productos y procesos para fabricar productos superiores para rasurar, y la empresa los diferencia incluso más por medio de una imagen de marca distintiva, publicitada con intensidad. Cualesquiera que sean los diferenciadores pretendidos (imagen, fabricación a la medida, precio, estilo del producto, servicios postventa u otros) el punto central para los líderes es hacer, de entrada, elecciones deliberadas.

Preparación del escenario

La preparación del escenario se refiere a la velocidad y secuencia de los movimientos principales que se harán con el propósito de incrementar la probabilidad de éxito. La mayoría de las estrategias no requiere de iniciativas iguales y balanceadas para todos los frentes y en todo momento. Por el contrario, en general, algunas iniciativas deben ir antes y serán seguidas por otras y otras más. Al erigir un edificio, primero se deben hacer los cimientos, después los muros y por último el techo.

Una serie de factores mueven las decisiones relativas a la preparación del escenario. Por supuesto que los recursos son uno de ellos. Por lo general, no es posible que una iniciativa cualquiera que se vislumbre cuente con la cantidad de fondos y personal que necesita desde el inicio de una nueva campaña estratégica. La urgencia es otro factor que afecta la preparación del escenario, pues ciertos elementos de la estrategia pueden afrontar ventanas de oportunidad muy breves, lo cual requerirá que se persigan primero y de forma agresiva. El tercer factor es conseguir credibilidad. La obtención de ciertos resultados (en áreas específicas, diferenciadores o vehículos) tiene un valor central para atraer los recursos y grupos de interés que se necesitan para otras partes de la estrategia. El cuarto factor radica en perseguir el éxito desde el principio. Tal vez sea mucho más recomendable atender con efectividad aquella parte de la estrategia que es un tanto factible antes de emprender iniciativas más desafiantes o desconocidas.

Lógica económica

En el centro de la estrategia de negocios debe estar una idea bien clara de cómo se generarán las utilidades, y no sólo cierta cantidad de ellas, sino utilidades que sean superiores al costo del capital para la empresa. Las estrategias de más éxito tienen una lógica económica central que es el punto de apoyo para la generación de utilidades. En determinados casos, la llave de la economía sería poder obtener precios extraordinarios ofreciendo a los clientes un producto difícil de igualar.

En otros casos, la lógica económica podría estar del lado de los costos de la ecuación de utilidades. ARAMARK es líder en brindar servicios de administración de alimentos, hospitalidad e instalaciones. Las cafeterías de muchas empresas y estadios utilizan sus servicios. Esta empresa, al aumentar su apalancamiento de precios, por medio de la enorme escala de sus operaciones y presencia en múltiples segmentos de mercado (servicios de alimentos para empresas, instituciones educativas, centros médicos y correccionales) ha podido obtener una considerable ventaja de costos en la compra de alimentos, misma que sus competidores (por ejemplo, Sodexho) no pueden duplicar con facilidad.

Necesidad de unidad

La tabla 7.4 presenta un conjunto de criterios fundamentales para evaluar la calidad de la estrategia general propuesta por la empresa. Los cinco elementos deben estar alineados y apoyarse entre sí; requieren de ciertas capacidades que no se pueden generar de forma espontánea; son necesarios para poder diseñar de forma efectiva todas las demás actividades de apoyo (políticas de las funciones, arreglos de organización, programas de operaciones y procesos) que se necesitan para reforzar la estrategia. Cabe decir que los cinco elementos del diamante de la estrategia que presenta la figura 7.8 son el eje o el nudo central para diseñar un modelo integral que unifica la estrategia.

Tabla 7.4 **Criterios para evaluar la calidad de la estrategia integral de una empresa**

- ¿Es la estrategia acorde con lo que está ocurriendo en el entorno?
  1. ¿El punto hacia el que se dirige la empresa ofrece un buen potencial de utilidades?
  2. ¿La estrategia se alinea con los factores clave para el éxito en el entorno elegido?
- ¿La estrategia explota los recursos fundamentales de la empresa?
  1. Dada la mezcla particular de recursos de la empresa, ¿esta estrategia le proporciona una buena ventaja inicial ante sus competidores?
  2. ¿La empresa puede aplicar esta estrategia de forma más económica que aquella con la que sus competidores aplican sus estrategias?
- ¿Los diferenciadores serán sostenibles?
  1. ¿Los competidores tendrán dificultad para igualar a la empresa?
  2. De lo contrario, ¿la estrategia requiere que haya innovación y que se creen oportunidades?
- ¿Los elementos de la estrategia son congruentes internamente?
  1. ¿Los líderes han elegido áreas, vehículos, diferenciadores, preparación del escenario y lógica económica?
  2. ¿Son todos ellos acordes entre sí y se refuerzan?
- ¿Hay recursos suficientes para seguir esta estrategia?
  1. ¿La empresa cuenta con el dinero, las competencias gerenciales y otras capacidades para implementar la estrategia?
  2. ¿Los líderes están seguros de que no están dividiendo demasiado los recursos de la empresa para repartirlos, de modo que sólo quedaría un puñado de posiciones?
- ¿La estrategia puede implementarse?
  1. ¿Los grupos de interés clave permiten que la empresa aplique esta estrategia?
  2. ¿La organización está en posición de soportar la transición?
  3. ¿El equipo gerencial tienen capacidad para liderar los cambios requeridos y está dispuesto a hacerlo?

Fuente: Adaptado de D.C. Hambrick y J. W. Fredrickson, Are you sure you have a strategy? Reproducido en *Academy of Management Executive,* 19(4), 2005, p. 61.

Resumen

Este capítulo se concentró en el desarrollo de las competencias para la planeación y gestión y para la acción estratégica, haciendo hincapié en la formulación de planes y estrategias corporativas y también de negocios.

Objetivos de aprendizaje

1. Describir la importancia y los componentes centrales de la planeación estratégica y la táctica.

La planeación es la función administrativa más básica. Ayuda a los administradores a identificar oportunidades, anticipar problemas y formular estrategias y tácticas adecuadas. Una planeación correcta identifica oportunidades y amenazas, facilita la presencia del espíritu emprendedor y las innovaciones y propicia el aprendizaje.

La planeación estratégica se concentra en el desarrollo de la misión y la visión de una organización, en sus metas, estrategias generales y asignaciones mayores de recursos. La planea-

ción táctica se concentra en decisiones detalladas, de plazo más corto, respecto a qué se hará, quién y cómo lo hará. La planeación táctica especifica las acciones para implementar los planes estratégicos.

2. Explicar cómo las estrategias de diversificación de la empresa influyen en la planeación.

Las principales estrategias de diversificación de la organización van desde la estrategia de un solo negocio y la estrategia de negocio dominante, hasta la estrategia de negocios relacionados y la estrategia de negocios no relacionados. La complejidad de la planeación estratégica se incrementa conforme la organización se torna menos relacionada en términos de la amplitud de las diferencias en los bienes y servicios que ofrece y las diferencias en los mercados que atiende.

3. Describir los niveles básicos de las estrategias y su planeación.

La estrategia corporativa se concentra en las actividades de los diversos negocios (o líneas de productos) que hay dentro de la organización matriz. Algunas estrategias corporativas de crecimiento son la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada. La estrategia orgánica se refiere a iniciativas para hacer crecer los negocios actuales de la empresa. La estrategia de negocios se concentra en las operaciones y el desempeño de una empresa con un solo negocio o una unidad estratégica de negocios. La estrategia funcional se concentra en las acciones para administrar cada una de las áreas especializadas, como contabilidad, finanzas, marketing, sistemas de información y recursos humanos. Especifica la forma en que cada función contribuirá a las estrategias de negocios de la organización y sus metas.

4. Enunciar las tareas primarias del proceso de planeación estratégica de negocios.

El proceso de planeación incluye ocho tareas interrelacionadas: 1) formular la visión, misión y metas de la organización, 2) diagnosticar las oportunidades y amenazas, 3) diagnosticar las fortalezas y debilidades, 4) formular las estrategias, 5) elaborar un plan estratégico, 6) elaborar planes tácticos, 7) controlar y diagnosticar los resultados de los planes estratégicos y tácticos y 8) continuar con el proceso de planeación. Algunas estrategias de crecimiento típicas de la planeación de negocios incluyen la penetración de mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos.

5. Explicar el modelo general de estrategias competitivas.

El modelo general de estrategias competitivas ofrece un marco de cuatro estrategias de negocios básicas (diferenciación, diferenciación enfocada, liderazgo en costos y liderazgo en costos enfocado) que son aplicables a diversas clases de organizaciones, de distintos tamaños y en distintas industrias.

6. Explicar el modelo de estrategia integrada.

El modelo de estrategia integrada está conformado por cinco elementos interrelacionados que buscan ofrecer respuestas a cinco preguntas centrales: 1) áreas —¿en qué terreno actuará la empresa?, 2) vehículos —¿cómo llegará la empresa hasta ahí?, 3) diferenciadores —¿cómo destacará la empresa en los mercados?, 4) preparación del escenario —¿cuál será la velocidad y la secuencia de movimientos de la empresa? y 5) lógica económica —¿cómo la empresa obtendrá utilidades?

Conceptos y términos clave

Asignación de recursos
Competencias centrales
Diversificación
Downscoping
Estrategia corporativa
Estrategia de desarrollo de productos
Estrategia de desarrollo del mercado
Estrategia de diferenciación
Estrategia de diferenciación enfocada
Estrategia de diversificación por conglomerado
Estrategia de diversificación relacionada
Estrategia de integración hacia atrás
Estrategia de integración hacia delante
Estrategia de integración horizontal
Estrategia de liderazgo en costos
Estrategia de liderazgo en costos enfocada
Estrategia de negocio dominante
Estrategia de negocios
Estrategia de negocios no relacionados
Estrategia de negocios relacionados
Estrategia de penetración de mercado
Estrategia de un solo negocio
Estrategia funcional
Estrategias
Estrategias de finanzas
Estrategias de marketing
Estrategias de operaciones
Metas de la organización
Misión
Modelo de estrategia integrada
Modelo general de estrategias competitivas
Opción de acciones
Planeación contingente
Planeación estratégica
Planeación táctica
Unidad estratégica de negocios (UEN)
Visión

Preguntas para reflexión y análisis

1. Revise el recuadro de Desafío de la administración que se refiere a Judy McGrath, presidenta de MTV Networks, y lo que se explicó de ella a lo largo del capítulo. ¿Qué competencias gerenciales demostró?

2. Southwest Airlines dice: "La misión de Southwest Airlines es su dedicación a la mayor calidad en el servicio al cliente, brindados con un sentimiento de calidez, amabilidad, orgullo individual y espíritu de empresa. Para nuestros empleados: nos interesa ofrecer un entorno laboral estable con igualdad de oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento personal. Southwest Airlines fomenta la creatividad y la innovación que tienen por objeto mejorar su efectividad. Sobre todo, la empresa proporcionará interés, respeto y cuidado dentro de la organización a todos los empleados, igual al que espera que ellos compartan en el exterior con cada uno de los clientes de Southwest". ¿Es bueno este enunciado de misión? Explique por qué.

3. Piense en una unidad de una organización en la que haya trabajado. Con base en su experiencia, ¿cuáles diría que eran los cuatro elementos del plan táctico de esa unidad?

4. Revise el recuadro de Competencia para la acción estratégica que menciona el modelo de negocios de Jeff Immelt para GE. ¿Qué aspectos de las estrategias corporativa, de negocios y funcional sugieren sus comentarios?

5. Piense en una empresa en la que haya trabajado. ¿Cuáles eran sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles sus oportunidades y amenazas?

6. Procter & Gamble (P&G), el gigante de los productos de consumo, tiene toda una gama de marcas establecidas (por ejemplo, Tide, Crest, jabón Ivory) que la gente usa sobre

todo para que cumplan con tareas básicas. Suponga que usted es miembro del equipo de la alta gerencia de P&G. ¿Qué factores y cuestiones estratégicas tomaría en cuenta para decidir cómo comercializar y operar en distintos países? Identifique cuatro estrategias que P&G encontraría útiles. Explique por qué las eligió. Más información acerca de Procter & Gamble en www.pg.com.

7. ¿Lowe's aborda de forma efectiva las tres preguntas básicas: 1) ¿A quién atenderemos? 2) ¿Qué necesidades de los clientes satisfaremos? y 3) ¿Cómo satisfaremos las necesidades de los clientes? Explique. Más información acerca de Lowe's en www.lowes.com.

8. Piense en una empresa en la que haya trabajado. ¿Cuál era su estrategia competitiva general? ¿Piensa que era efectiva? Explique por qué.

9. Abundan los ejemplos de empresas que han sufrido porque carecieron de una estrategia efectiva en un momento determinado (General Motors, Sears, Enron, Kmart, U.S. Air, y muchas más). ¿El uso del modelo de estrategia integrada por qué le habría resultado útil a los líderes de esas organizaciones para evitar sus problemas estratégicos o disminuir la gravedad de éstos?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Tareas del proceso para que desarrolle su planeación estratégica

Instrucciones

Las tareas del proceso de planeación estratégica de negocios, como se resume en la figura 7.5, tienen una serie de paralelos con su planeación estratégica personal. A efecto de proporcionarle información acerca del proceso y de estas tareas aplicadas a su persona, le pedimos que "se disfrace" de creativo e innovador, suponiendo que usted es "una unidad estratégica de negocios" y analice de qué manera las tareas y el proceso que presenta la figura 7.5 son importantes para usted. Reconocemos que existen diferencias en la forma en que la figura 7.5 se aplicaría a un negocio o a un individuo. Por el momento, queremos que se concentre en los paralelismos. A efecto de analizarlos, a continuación se incluyen algunas adaptaciones de las tareas que muestra la figura 7.5. Este ejercicio es muy demandante y requiere tiempo. Usted podrá tener una idea general de los paralelos si genera una o dos respuestas para cada una de las tareas que se presentan en seguida.

- *Tarea 1. Formule su visión, misión y metas.* ¿Quién es usted? ¿Qué quiere llegar a ser? ¿Cuáles son sus metas?
- *Tarea 2. Diagnostique sus oportunidades y amenazas*. ¿Cuáles son éstas en términos personales y profesionales? ¿La mayoría de los nuevos empleos en el campo que haya elegido para hacer carrera será subcontratada (outsourced) a otros países? ¿En el horizonte se observan tecnologías que disminuirán o acabarán con el crecimiento de empleos en el campo que ha elegido para su carrera?
- *Tarea 3. Diagnostique sus fortalezas y debilidades*. ¿Cuáles son éstas en términos personales y profesionales (en especial por cuanto se refiere a las competencias gerenciales que se presentan en el capítulo 1 y en todo el libro)?
- *Tarea 4: Formule sus estrategias personales y profesionales*. ¿Cómo las calificaría después de compararlas con el diagnóstico que ha hecho de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades?
- *Tarea 5. Formule su plan estratégico*. ¿Qué estrategias (cursos de acción) tratará de aplicar en un plazo de entre tres a cinco años? ¿Cuáles son las habilidades y competencias que necesitará para aplicar dichas estrategias? ¿Las posee? De lo contrario, ¿cuál es su estrategia funcional de recursos humanos para desarrollarlas? ¿Qué recursos financieros requiere para aplicar sus estrategias personales y profesionales? ¿Cuenta con ellos? De lo contrario, ¿qué puede hacer para conseguir los recursos financieros que necesita?
- *Tarea 6: Prepare su plan táctico*. ¿Qué decisiones específicas debe tomar y qué acciones desarrollar a lo largo del año próximo para poder aplicar su plan estratégico?
- *Tarea 7: Controle y diagnostique los resultados*. ¿Qué puntos de referencia, normas y medidas determinará para que le permitan establecer si está registrando un avance al aplicar sus planes estratégicos y tácticos?
- *Tarea 8: Siga planeando*. Vuelva a evaluar las tareas 1, 2 y 3 y determine, en su caso, cuáles cambios debe hacer en su plan estratégico. Debe repetir esta reevaluación minuciosa al menos una vez al año.

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Harley-Davidson, Inc.[75]

Harley-Davidson, Inc., con sede en Milwaukee, Wisconsin, es el único fabricante estadounidense grande de motocicletas y es la empresa que ocupa el primer lugar en ventas de motocicletas pesadas en Estados Unidos. Ofrece 33 modelos de motocicletas de turismo y a la medida por medio de una red mundial que incluye a más de 1,300 distribuidores. La empresa tiene 9,700 empleados y registra ventas anuales de 5,500 millones de dólares y más de 350,000 unidades.

Misión

El enunciado de misión de Harley dice:

> Cumplimos sueños por medio de las experiencias de viajar en motocicleta, proporcionando a los motociclistas y al público en general una línea creciente de motocicletas, productos de marca y servicios en segmentos de mercado seleccionados.

En su misión, la empresa se refleja con estas palabras: "Para poder cumplir los sueños de nuestros clientes se requiere mucho más que sólo fabricar y vender motocicletas. Se requiere de experiencias inolvidables... El secreto de la permanencia de nuestra marca y la pasión que despierta en los motociclistas es que nosotros les damos esas experiencias, y no tan sólo un conjunto de productos y servicios. Además, nos hemos dedicado a crear experiencias y desarrollar relaciones con todos nuestros grupos de interés: clientes, empleados, inversionistas, proveedores, gobiernos y sociedad".

Valores centrales

Los valores centrales declarados de Harley son:

- Decir la verdad.
- Ser leales y justos.
- Cumplir las promesas.
- Respetar al individuo.
- Fomentar la curiosidad intelectual.

La empresa explica sus valores con estas palabras:

> Éstos son nuestros valores. Son el centro de nuestra forma de dirigir nuestro negocio. Guían nuestras acciones y constituyen el marco para las decisiones que toman nuestros empleados en todos los niveles de la organización y para las aportaciones que hacen. Nuestros valores son mucho más que una lista de palabras de moda para "sentirnos bien", sino que definen el carácter de Harley-Davidson tanto como las motocicletas que portan su nombre. Reflejan la forma en que nos relacionamos entre nosotros y con todos nuestros grupos de interés, como clientes, distribuidores y proveedores. La empresa fomenta estos valores comunicando de forma muy activa su importancia y propiciando la participación y desarrollo de los empleados. Creemos que nuestro negocio tendrá más éxito si aprovechamos las aportaciones de cada persona.

Segmentos de negocio

Harley-Davidson, Inc. es la empresa matriz de un grupo de empresas que hacen negocios con el nombre de Harley-Davidson Motor Company, Buell Motorcycle Company y Harley-Davidson Financial Services (HDFS). Además de las motocicletas pesadas, Harley-Davidson Motor Company ofrece una línea completa de partes, accesorios, ropa y mercancía general para motocicletas. Algunos de los modelos de Harley son Sportster, Electra Glide y Fat Boy. Buell Motorcycle Company produce motocicletas deportivas. Harley-Davidson Financial Services proporciona financiamiento para compras al mayoreo y al menudeo, así como programas de seguros a los distribuidores y clientes de Harley-Davidson.

Harley Owners Group

Harley Owners Group es el club patrocinado de motociclistas más grande del mundo. Por medio de sus secciones locales auspiciadas por distribuidores autorizados de Harley-Davidson, el H.O.G. refuerza la experiencia de viajar en motocicleta para los entusiastas de todo el mundo. Sus programas y eventos a lo largo del año ofrecen a los clientes la ocasión de reunirse en las distribuidoras de su localidad para comprar, pasear en motocicleta y divertirse.

Cambios en la demografía

Los cambios que ha registrado la demografía han llevado a Harley a esforzarse por obtener nuevos clientes entre las mujeres, los afroestadounidenses y los hispanos, los cuales no han sido grupos tradicionales de conductores de Harley-Davidson.

El esfuerzo ha implicado el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos, como la 883 Sportster Low, creada para conductores de tamaño más pequeño y ligeros, así como nuevas actividades de marketing, como la campaña de publicidad por televisión de Harley durante los recientes torneos de la NCAA. Según Joanne Bischmann, vicepresidente de marketing, el mayor reto de Harley en la actualidad radica en seguir controlando la mística de la marca y su base de clientes tradicionales, al mismo tiempo que se dirige a nuevos grupos.

Preguntas

1. Mencione, con base en este caso y más información acerca de Harley, obtenida en www.harley-davidson.com y otras fuentes, cuáles considera que son las mayores fortalezas y debilidades de esta empresa.
2. ¿Cuáles son algunas de las oportunidades y amenazas que Harley afronta?
3. ¿Harley tiene una misión clara y bien enunciada?
4. En términos de las cuatro competencias del modelo general de estrategias competitivas, ¿cuáles de ellas parece estar siguiendo Harley? Explique.
5. ¿En cuál o cuáles estrategias corporativas de diversificación está Harley poniendo énfasis?

capítulo 8


© Jon Feingersh Photography/Blend Images/Jupiter Images

Toma de decisiones

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Explicar el significado de certidumbre, riesgo e incertidumbre y cuáles son sus efectos en la toma de decisiones.
2. Describir las características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.
3. Explicar el modelo racional y el de racionalidad limitada para la toma de decisiones gerenciales.
4. Explicar las características de la toma de decisiones gerenciales políticas.



Desafío de la administración ....

David Hoover, presidente de Ball Corporation



© Creatas/Creatas Images/Jupiter Images

Ball Corporation, con sede en Broomfield, Colorado, es un proveedor de empaques de metal y de plástico, sobre todo para bebidas y alimentos; también brinda servicios y tecnologías para el espacio aéreo y otros campos a clientes comerciales y a gobiernos. La empresa tiene 13,000 empleados en 90 plazas repartidas por todo el mundo: 9,000 en Estados Unidos y 4,000 en otros países. La empresa tiene cinco grandes segmentos de negocios: Envases de metal para bebidas, sección Norteamérica (North American Metal Beverage Packaging), Empaques internacionales, sección Norteamérica (North American International Packaging), Empaques de metal (Metal Food Packaging), Empaques de plástico, sección Norteamérica (North American Plastic Packaging) y Espacio aéreo y tecnologías (Aerospace and Technologies). Una de sus metas a largo plazo es que sus utilidades por acción registren un crecimiento anual de entre 10 y 15 por ciento.

R. David Hoover es presidente del consejo, director general y presidente de Ball Corporation. A continuación se presentan algunos extractos de una entrevista en la que menciona el proceso de decisión y los problemas y los retos que afrontan él y los miembros del Equipo de Liderazgo de Ball (ELB).

> "El ELB está formado por unas 15 personas, en su mayoría jefes de unidades de negocios y directores de la empresa, quienes nos reunimos una vez al mes para discutir dónde estamos, qué estamos haciendo y hacia dónde nos dirigimos. Esto es, por supuesto, una lista continua de cuestiones que monitoreamos. Identificamos los asuntos cruciales y a quién corresponden, y presentamos reportes sobre ellos de forma periódica, por lo general cada trimestre. Estos asuntos pueden ir desde las mejoras aplicadas a la imagen de la lata hasta la realización de adquisiciones para mejorar los costos generales de los beneficios que nuestros programas de prestaciones pagan a los empleados. Para que consideremos que un asunto es crítico se debe tratar de algo que en verdad tengamos que atacar. En estos momentos estamos trabajando en una docena de ellos.
>
> Presintiendo que era necesario renovarse, el ELB se reunió hace como un año para analizar las preguntas: '¿Cuál es la razón de ser de Ball? ¿Por qué estamos aquí?'. Estaba un tanto preocupado de que la gente de operaciones pudiera abandonar la reunión porque las preguntas se centraban en el aspecto filosófico de la vida. No obstante, no la abandonaron y todos fueron muy participativos. El resultado fue que formulamos un nuevo enunciado de nuestro propósito central. De ahí pasamos a los valores centrales que, en nuestra opinión, mueven a nuestra empresa y generamos una lista de media docena de ellos. La integridad encabezó la lista, lo cual es muy importante, sobre todo en estos días. Queremos dejar muy claro

Contenido del aprendizaje

que la integridad es muy importante para nosotros y reforzar la idea en toda la empresa. Hace poco nos reunimos fuera de las oficinas y hablamos de posibles áreas de diversificación. No nos limitamos a oportunidades específicas, pero hubo unas seis de ellas que estaban muy alejadas de nuestro quehacer y algunas otras que se aproximaban bastante a él. Decidimos que, de ser posible, nos quedaremos con las cercanas. También prometimos que seríamos disciplinados.

Pienso que dentro de unos 25 años estaremos participando en algunos negocios en los que no lo estamos haciendo hoy, pero también pienso que no nos verán fabricando automóviles ni vendiendo cosméticos. Supongo que seguiremos en el ramo de los empaques, pero que nuestra oferta será más amplia, y que seguiremos fabricando latas y botellas de PET para bebidas y alimentos y que seguiremos en el negocio del espacio aéreo.

Nos encontramos ante los múltiples desafíos que están por venir. Yo dedico alrededor de 75 por ciento de mi tiempo a resolver problemas de un tipo u otro. El otro 25 por ciento es en verdad maravilloso. La posibilidad de ver cómo la gente crece, se desarrolla, se anota logros y hace cosas buenas es tan gratificante y divertido como ver cómo triunfa la empresa."[1]

Más información acerca de esta organización en www.ball.com.

La toma de decisiones es una realidad de la vida diaria para todos nosotros. Por supuesto que la mayor parte del tiempo tomamos decisiones que no tienen grandes consecuencias para nuestra existencia o para las ganancias, como decidir el horario de clases para el próximo semestre. Todos los días, los altos directivos se encargan de abordar cuestiones que requieren de decisiones importantes a corto plazo y que con toda probabilidad tendrán consecuencias mayores (negativas o positivas) para uno o varios grupos de interés. Como sugieren los comentarios de David Hoover, una toma de decisiones bien razonada por lo normal incluye elementos fundamentales como la definición del problema, la recolección de información, la identificación y la evaluación de alternativas y la decisión de lo que se hará. Los comentarios de Hoover también sugieren que se requiere de un proceso para abordar estos elementos fundamentales. En Ball Corporation, uno de los caminos para abordarlos es el equipo de liderazgo de la empresa. Recuerde que Hoover convoca a los 15 miembros del ELB a una reunión mensual para "discutir dónde estamos, qué estamos haciendo y hacia dónde nos dirigimos". Hoover también señala que ellos identifican y están atentos a las cuestiones críticas (problemas) y que el ELB está trabajando en una decena de ese tipo de asuntos.

La toma de decisiones *abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción*. Analizaremos la manera en que los administradores y los empleados fundan las distintas clases de decisiones en la naturaleza del problema que deben resolver, las posibles soluciones que existen y el grado de riesgo que implican.[2]

Los administradores efectivos recurren a diversas competencias gerenciales para tomar decisiones e implementarlas. La toma de decisiones sienta las bases de la mayoría de dichas competencias. Por ejemplo, Hoover utiliza un proceso de toma de decisiones a efecto de formular estrategias para alcanzar las metas, el cual refleja su competencia para la acción estratégica. Utiliza su competencia de trabajo en equipo porque ha formado, y utiliza de forma permanente, el ELB para que aborde cuestiones críticas. Recuerde que Hoover explica que el ELB acudió a un retiro fuera de las oficinas y que la reunión tenía por objeto explorar estas preguntas centrales: ¿Cuál es la razón de ser de Ball? ¿Por qué estamos aquí? Además, señaló que todos los asistentes participaron y que, a continuación, produjeron un nuevo enunciado de su propósito central, mismo que dice:[3]

> La razón de ser de Ball Corporation es agregar valor para todos sus grupos de interés, sea proporcionando productos y servicios de calidad a los clientes, un atractivo rendimiento a los inversionistas, una vida laboral con sentido a sus empleados o una aportación de tiempo, esfuerzo y recursos a nuestras comunidades. En todas nuestras interacciones nos preguntamos cómo podemos mejorar; es decir, cómo podemos hacer mejor las cosas, ser mejores y obtener mejores resultados, para nuestro provecho y el de todos los que han depositado su interés en nuestro éxito.

Si los altos directivos y otros empleados de Ball Corporation captan la esencia de este propósito central, entonces será como un ancla que sirve para su toma de decisiones. Por ejemplo, plantea el reconocimiento explícito de que las alternativas que se consideren deben tomar en cuenta el efecto que producirán en diversos grupos de interés, como empleados, clientes y accionistas.

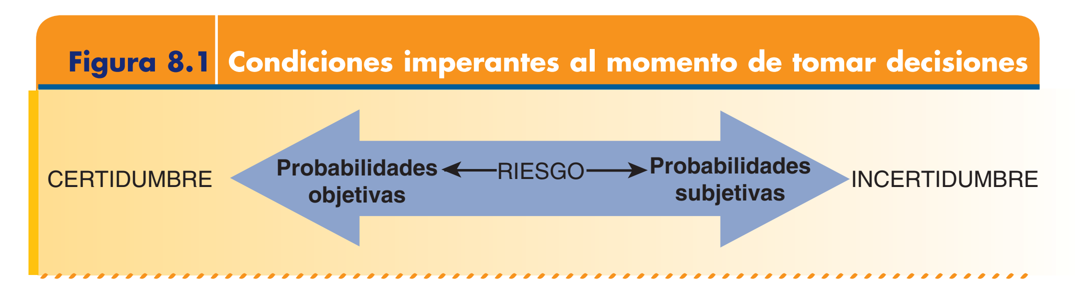
Condiciones para la toma de decisiones

1. *Explicar el significado de certidumbre, riesgo e incertidumbre y cuáles son sus efectos en la toma de decisiones.*

Numerosos hechos y circunstancias (casi siempre fuera del control de los individuos) influyen en el proceso de toma de decisiones y en las decisiones de una persona. En los capítulos 4 y 5 se identifica y explica una serie de fuerzas de la competencia, la política y la cultura que operan en el ámbito doméstico y en el global, que los administradores y los empleados deben tomar en cuenta al tomar decisiones. Muchas de estas decisiones están fuera del control directo de ellos. En el capítulo 3 se menciona el efecto que los grupos de interés clave tienen en las decisiones que entrañan cuestiones de ética y responsabilidad social. Muchos factores afectan las decisiones. Los administradores, además de identificar y medir la fuerza de estos factores, también deben estimar el efecto que podrían tener. Ball Corporation ha tenido éxito con la mayor parte de su estrategia de adquisiciones. No obstante, podrían existir fuerzas de peso que produzcan efectos negativos inesperados, como apunta Hoover cuando comenta: "... adquirimos una empresa en China en la década de los noventa y, de manera inesperada, se cayó el mercado. En gran parte, las adquisiciones exitosas dependen de su ejecución, pero también de la buena suerte y de los tiempos. Uno debe tener cierta suerte por el camino para que éstas funcionen bien. Dicho lo anterior, si parte de la estrategia de crecimiento consiste en hacer adquisiciones, uno tiene que ser muy bueno para hacerlas".[4]

Cuando se toman decisiones pueden imperar tres condiciones: la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre.[5] La figura 8.1 presenta estas condiciones en forma de un continuo. Cuando las personas identifican las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre. A medida que la información disminuye y se torna ambigua, la condición de riesgo entra al proceso de toma de decisiones. Las personas empiezan a fundar sus decisiones en probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuición o juicio de opinión). La decisión que tomó la alta gerencia de Ball Corporation de adquirir una empresa en China estuvo fundada en la probabilidad subjetiva de que esperaba que el mercado siguiera creciendo. De hecho, el mercado cayó. En la condición de incertidumbre, las personas que toman una decisión cuentan con poca o ninguna información acerca de las circunstancias y las fuerzas en las que deben fundarla. Dada esa incertidumbre, esas personas sólo podrán basarse en una especulación razonable en tanto de los posibles resultados de la decisión.

Figura 8.1 Condiciones imperantes al momento de tomar decisiones



¿Qué es la certidumbre?

La certidumbre *es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución.* Esta condición significa que las personas conocen a fondo el problema y las soluciones alternativas y que los mismos están bien definidos. Cuando una persona ha identificado las soluciones alternativas y los resultados que se esperan de ellas, le resulta relativamente fácil tomar la decisión. La persona que toma la decisión se limita a elegir la solución que producirá el mejor resultado.



© Tetra Images/Jupiter Images

Los administradores analizan la cantidad de riesgo involucrado para estimar el impacto potencial de sus decisiones.

La toma de decisiones en condiciones de certidumbre es la excepción para la mayoría de los administradores. Los de primera línea a menudo toman algunas de sus decisiones cotidianas en condiciones de certidumbre, o casi. Avis Rent A Car System, Inc., con sede en Parsippany, Nueva Jersey, es una subsidiaria de propiedad total de Cendant Corporation, la cual también es dueña de Budget Rent A Car. La empresa ha procurado que el proceso de renta completo ofrezca la mayor certidumbre posible. Así, ha disgregado el proceso en más de 100 pasos prescritos y progresivos, los cuales han sido diseñados para eliminar el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones de los empleados y los clientes de sus más de 2,000 establecimientos en Estados Unidos, Canadá y otros cuatro países. Además, Avis ha celebrado contratos de marketing con Avis Europe PLC, una empresa del Reino Unido, de propiedad separada, que tiene más de 3,000 establecimientos en Europa, Oriente Medio y África. Los empleados saben con exactitud qué deben hacer ante problemas que han sido anticipados y cómo lidiar con ellos. Los clientes saben qué pueden esperar. F. Robert Salerno, presidente y director general de la empresa, comenta: "Si no contáramos con el compromiso de nuestros empleados que siempre están decididos a superar las normas del servicio al cliente, entonces nuestro lema no habría sido: 'Nosotros nos esforzamos más'".[6] Avis lleva varios años ocupando el primer lugar de su categoría en el índice de lealtad de los clientes de Brand Keys, quien hace investigaciones de mercado y, dos veces al año, encuesta a 16,000 consumidores para conocer sus actitudes hacia 222 marcas, clasificadas dentro de 35 categorías.[7]

¿Qué es el riesgo?

El **riesgo** *se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado.* En general, riesgo significa que el problema y las soluciones alternativas están en algún punto ubicado entre el extremo de una cosa cierta y el de una inusual y ambigua. Dado un significado cotidiano, a menudo se piensa que el *riesgo* es un daño que, en potencia, se podría derivar de una decisión o de un proceso de decisión (por ejemplo, un procedimiento de seguridad para manejar productos químicos) o de un hecho futuro (por ejemplo, un incendio). En términos generales, el *daño* puede ser físico (por ejemplo, la destrucción de un edificio, la pérdida de una inversión) y/o físico/emocional para una persona (estrés laboral). Usted seguramente sabe, con base en lo que ha estudiado en sus cursos académicos de distintos campos, que el significado, la medición y el cálculo específicos del riesgo varían mucho según la profesión, disciplina e industria en cuestión.[8]

La **probabilidad** *es el porcentaje de veces que un resultado específico se presentaría si una persona tomara la misma decisión un gran número de veces.* El caso de la persona que lanza una moneda al aire se utiliza con frecuencia para ejemplificar la probabilidad. Si ella lanza una moneda un número suficiente de veces, entonces el resultado será cara 50 por ciento de las veces y cruz el otro 50 por ciento. Las compañías de seguros utilizan la probabilidad para establecer las tarifas de sus primas. La medida de la probabilidad de que se presente un hecho específico se ubica entre 0 (imposible) y 1 (certeza) de que ocurra o no.[9]

La calidad de la información que una persona puede tener a su disposición acerca de la condición relevante para la toma de decisiones varía mucho, al igual que la cantidad de riesgo que calcularía cada persona. La clase, cantidad y confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo y en que la persona que tomará la decisión utilice una probabilidad objetiva o una subjetiva para calcular el resultado (véase la figura 8.1).

Probabilidad objetiva. La probabilidad objetiva *es la posibilidad de que se presente un resultado específico, con fundamento en cifras y hechos innegables.* A veces, una persona puede estudiar registros del pasado para determinar el probable resultado de una decisión. Por ejemplo, State Farm, Prudential y otras compañías que venden seguros de vida no pueden determinar el año en que morirá cada uno de los titulares de sus pólizas, pero sí pueden calcular la probabilidad específica de que un número específico de titulares de pólizas que tienen diversas edades y otras características (por ejemplo, hombre o mujer, fumador o no fumador) mueran en un año determinado. Esta probabilidad objetiva está fundada en la expectativa de que los índices de fallecimiento de las personas que tienen un conjunto específico de características que se han registrado en el pasado se repetirán en el futuro.

Probabilidad subjetiva. La probabilidad subjetiva *es la posibilidad, fundada en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro*. Las personas tienen diferentes juicios de opinión que dependen de su intuición, experiencia anterior en situaciones similares, experiencia técnica y rasgos de personalidad (por ejemplo, si prefieren correr riesgos o evitarlos).

Los líderes de Ball Corporation reconocen que sus negocios tienen muchos riesgos (e incertidumbres). La gerencia de Ball Corporation, cuando presenta su declaración anual en la forma 10-K ante la Comisión de Valores y Cambios, identifica los "factores de riesgo", que de hecho también incluyen incertidumbres, para que los puedan revisar todas las partes interesadas. Cinco de los 17 factores generales de riesgo (inclusive incertidumbres) que la gerencia de Ball Corporation ha presentado en fecha reciente son:[10]

- La pérdida de un cliente podría provocar un considerable efecto negativo en nuestras ventas. Un breve extracto de la explicación dice: "Aun cuando hemos diversificado nuestra base de clientes, seguimos vendiendo la mayor parte de nuestros empaques a una cantidad relativamente pequeña de empresas importantes dentro del campo de las bebidas y los alimentos procesados".
- Afrontamos el riesgo de una competencia que puede provenir de muchas fuentes (por ejemplo, competidores extranjeros) y que podría tener un efecto negativo en nuestra rentabilidad.
- Estamos sujetos a los riesgos que se derivan de la competencia de productos alternativos (por ejemplo, empaques de papel) que podrían dar por resultado que registráramos utilidades más bajas y tuviéramos menos liquidez.
- Las fluctuaciones de la oferta y del precio de las materias primas nos colocan en una posición vulnerable.
- Nuestra significativa deuda podría tener un efecto negativo en nuestra salud financiera e impedir que cumplamos con las obligaciones de nuestros pagarés (contratos de préstamo y bonos).

¿Qué es la incertidumbre?

La incertidumbre *es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas*. De hecho, la persona tal vez ni siquiera pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones alternativas y resultados posibles.[11] Como indican los riesgos y las incertidumbres que ha señalado Ball Corporation, los problemas y las soluciones alternativas con frecuencia son ambiguos y muy inusuales. Una parte importante del trabajo de muchos administradores y de diversos profesionales, como los ingenieros de investigación y desarrollo, los investigadores de mercados y quienes planean las estrategias, consiste en lidiar con la incertidumbre. Los administradores, los equipos y otros profesionales a menudo deben afrontar la incertidumbre empleando su intuición, creatividad y toda la información que tienen a su disposición para poder emitir una opinión respecto al curso de acción (decisión) que seguirán.

La tabla 8.1 presenta algunos ejemplos de posibles crisis que podrían ser fuente de incertidumbre y alto riesgo para las organizaciones. Setenta y cinco por ciento de las 500 empresas de la revista *Fortune* no están preparadas para manejar crisis inusuales (por ejemplo, el huracán Katrina, el 11 de septiembre). Estas crisis implican incertidumbre en términos de la probabilidad de que se presenten, su efecto potencial y los medios para afrontarlas si ocurrieran. Las empresas con frecuencia se preparan tan sólo para lidiar con algunas clases de crisis que ya han padecido, y ni siquiera con todas ellas.[12] Las crisis potenciales que afrontan las organiza-

ciones, como las enumeradas en la tabla 8.1, no se pueden eliminar del todo. Cuando se anticipan las crisis y la empresa se prepara para ellas, es posible disminuir la probabilidad de que ocurran o la gravedad de sus consecuencias.

Tabla 8.1 **Crisis que podrían ser fuente de incertidumbre y altos riesgos**

CRISIS ECONÓMICAS	**CRISIS DE INFORMACIÓN**
Recesiones Caídas de la bolsa de valores Adquisiciones hostiles	Robo de información privada Alteración de registros de la empresa Ataques cibernéticos
CRISIS FÍSICAS	**CRISIS DE REPUTACIÓN**
Accidentes industriales Falta de suministros Fallas de los productos	Difamación o correr rumores Alteración dolosa del logotipo
CRISIS DE PERSONAL	**DESASTRES NATURALES**
Huelgas Éxodo de empleados clave Violencia en el centro de trabajo	Incendios Inundaciones Terremotos
CRISIS CRIMINALES	
Robo de dinero o mercancía Productos alterados con dolo Secuestro o toma de rehenes	

Fuentes: Adaptado de I.I. Mitroff y M.C. Alpaslan, "Preparing for evil", *Harvard Business Review*, abril de 2003, pp. 109-115; I.I. Mitroff, *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2003.

El recuadro siguiente de Competencia para la acción estratégica señala cómo Matthew Smith, fundador de Shoes For Crews, con sede en West Palm Beach, Florida, desarrolló una garantía única como camino para reducir el sentimiento de incertidumbre y riesgo de los clientes respecto a los zapatos de la empresa.[13] La mayoría de los clientes individuales no tiene la más remota idea de cómo asignar una probabilidad a la posibilidad de sufrir una lesión a causa de un resbalón en su trabajo. Para esos clientes, la posibilidad de resbalarse y lesionarse representa una condición de incertidumbre. Smith dice que su garantía única ha sido un factor fundamental para el éxito de la empresa. Su empresa tiene 160 empleados y registra ingresos anuales de 100 millones de dólares.

Competencia para la acción estratégica

Shoes For Crews disminuye la incertidumbre

Ofrecer una garantía de 5,000 dólares para un producto de $50 parece una locura. Matthew Smith, cuya empresa de calzado ha cumplido con esa garantía desde hace 10 años, considera que esa promesa ha sido la jugada más inteligente que haya hecho jamás. Shoes For Crews fabrica zapatos para el trabajo, con la garantía de que la persona que los lleve puestos no se resbalará. Antes de ofrecer esta singular garantía, la empresa no registraba muchas ventas. La garantía cubre los gastos médicos y los pagos por incapacidad temporal hasta por un máximo de $5,000 si un empleado se resbala y sufre una lesión cuando lleva puesto un par de zapatos de la empresa.

Smith consideró que era poco probable que las personas que llevaran puestos sus zapatos sufrieran lesiones debidas a un resbalón. Así, puso en marcha la garantía que redujo la incertidumbre, ofreciendo un máximo de $500 que, con el tiempo, fueron aumentando hasta los $5,000. Shoes For Crews ha pagado varios cientos de reclamaciones, desde unos cuantos cientos de dólares por un viaje en ambulancia hasta los $5,000 por un accidente que implicó muchos huesos rotos. Smith considera que se trata de un costo de sus actividades y comenta: "No significa nada pagar 15,000 dólares al año por reclamaciones, teniendo una cuenta de ingresos por 2 millones de dólares".

Kurt Leisure, vicepresidente de Cheesecake Factory, una cadena de restaurantes con sede en Calabasas, California, recomienda a sus 25,000 empleados que compren sus zapatos en Shoes For Crews y casi todos ellos lo hacen así. Esto representa pedidos por unos 30,000 pares de zapatos al año. Leisure dice que sería un fanático de Shoes For Crews aun cuando sólo fuera por razones de seguridad. Dice que los zapatos han contribuido a que la cantidad de accidentes a causa de resbalones que registra la cadena haya disminuido 87 por ciento en cinco años. De entrada, duda que hubiera hecho negocios con Smith si no hubiera sido por la garantía y comenta: "Es evidente que la garantía es un importante incentivo para poder convencer a la mayor cantidad posible de empleados de que compren esos zapatos. Es una medida de negocios muy inteligente de su parte".

La garantía de Smith ayudó a sacar a Shoes For Crews de una grave encrucijada de marketing. Durante años, los zapatos (que cuestan entre 20 y 75 dólares) eran vendidos sobre todo mediante planes de descuento en nómina, o sea que los empleadores descontaban el costo de los zapatos de la remuneración de los trabajadores. Los trabajadores también podían comprar los zapatos directamente en Wal-Mart y Sears. Smith tenía que convencer a los gerentes de fábricas y restaurantes de que ellos vendieran su calzado a sus empleados. No era fácil conseguir que los administradores se interesaran en averiguar dónde compraban sus zapatos de trabajo los empleados. No obstante, sí manifestaron enorme interés por evitar lesiones y reclamaciones de pagos por incapacidad temporal, porque éstas incrementan los costos. Por tanto, Smith empezó a prometer a los administradores que si algún empleado se resbalaba llevando puestos sus zapatos, entonces Shoes For Crews contribuiría al pago de la reclamación. Diez años después de lanzar el programa, nueve de las 10 cadenas de restaurantes más grandes de Estados Unidos compran la marca Shoes For Crews para sus trabajadores o les recomiendan que lo hagan.

Más información acerca de esta organización en www.shoesforcrews.com.

Tipos básicos de decisiones

2. *Describir las características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.*

No existe un método único para tomar decisiones que todos los administradores y los empleados puedan usar en todas las situaciones. Al principio, la persona que toma la decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, después debe generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, debe tomar la decisión. Sin embargo, hacer todo lo anterior no resulta tan sencillo en la realidad.

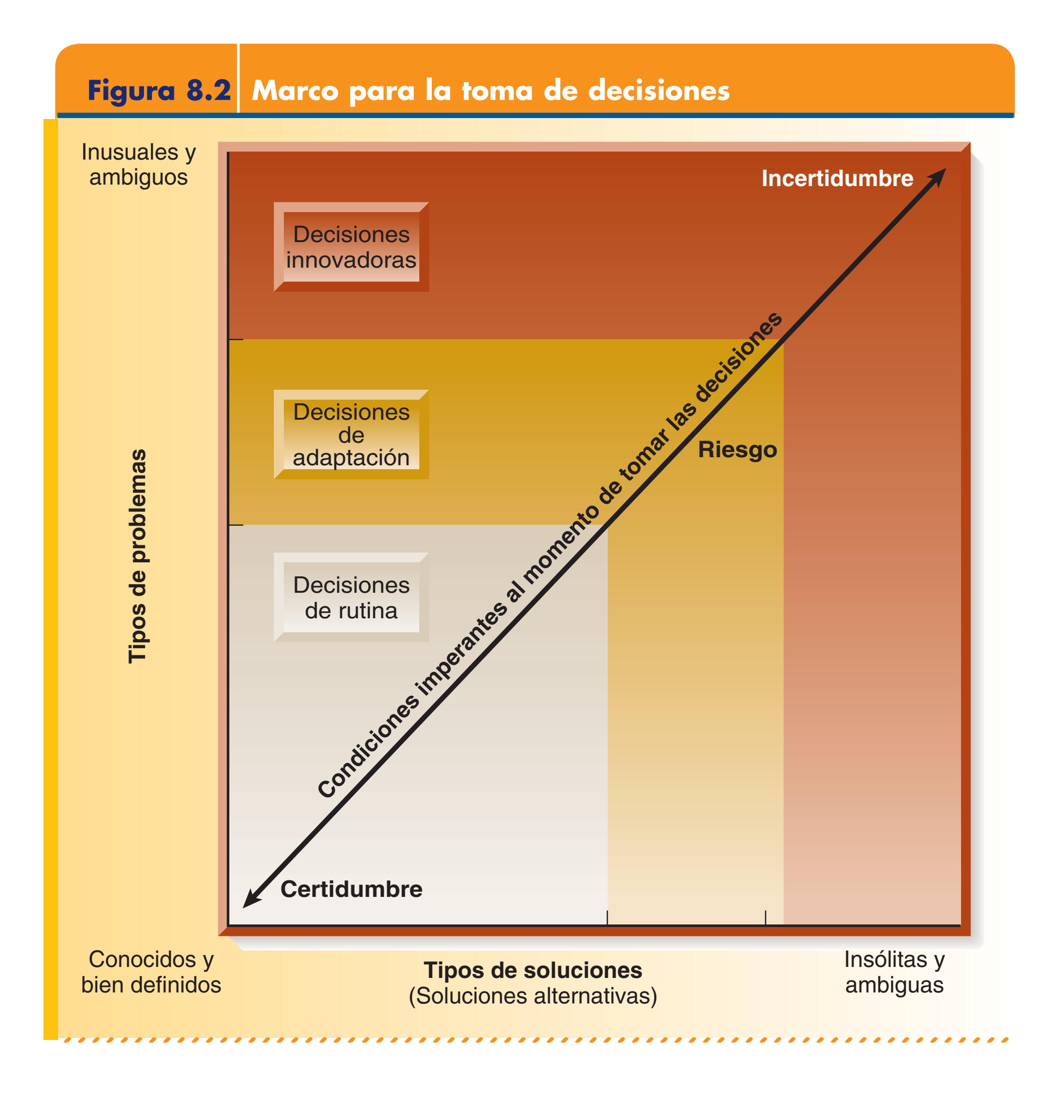
Las consideraciones relativas a la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre son el sostén de los tipos básicos de decisiones: las de rutina, las de adaptación y las innovadoras. Éstas reflejan las clases de problemas que se encuentren y las de soluciones que se considerarán. La figura 8.2 presenta distintas combinaciones de tipos de problemas (eje vertical) y de soluciones (eje horizontal) que se derivan de los tres tipos de decisiones. La línea diagonal que parte del extremo inferior izquierdo al superior derecho muestra las consecuentes condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre.

Tipos de problemas

Los tipos de problemas que afrontan los administradores y otras personas van desde los relativamente comunes y bien definidos hasta los inusuales y ambiguos. El cajero de banco que, al final del día, obtiene un saldo que no cuadra afronta un problema común y bien definido. En contraste, los altos directivos de Ball Corporation y de otras organizaciones deben lidiar con problemas inusuales y ambiguos. En el caso de Ball Corporation, la empresa tendría que afrontar un problema mayor si los volúmenes de sus contratos con clientes clave registraran una reducción debido a que éstos cambiaran inesperadamente sus requisitos o a que sus presupuestos fueran más limitados. Cuando se registra una escalada de estos problemas y no hay mucho tiempo para resolverlos, entonces la empresa tal vez siga un patrón de tener que *apagar incendios* con elementos eslabonados, como los que se presentan a continuación, que producirán resultados poco satisfactorios:

- *Soluciones incompletas*. Existen demasiados problemas parchados, no resueltos. Es decir, se atacan los efectos superficiales, pero las causas subyacentes no quedan resueltas.
- *Problemas recurrentes y en cascada*. Las soluciones incompletas provocan que los viejos problemas vuelvan a surgir o incluso crean nuevos problemas, a veces en otro punto de la organización.

Figura 8.2 **Marco para la toma de decisiones**



- *La urgencia es mayor que la importancia.* Los esfuerzos permanentes por resolver los problemas y las actividades a largo plazo, como el desarrollo de nuevos procesos, son interrumpidos o demorados una y otra vez porque antes es necesario apagar los incendios.
- *Algunos problemas pasan a ser crisis.* Los problemas se van cociendo hasta que estallan, casi siempre justo antes del plazo límite.[14]

Tipos de soluciones

Los tipos de soluciones existentes van desde las conocidas y bien definidas hasta las insólitas y ambiguas. ¿Qué ocurre cuando al cajero de una sucursal del Bank of America no le cuadran las cuentas de su caja? De inmediato, el cajero sigue un procedimiento específico y bien definido: compara todos los talones de depósito con los depósitos recibidos y los pagos de efectivo y vuelve a contar todo el dinero. En cambio, los administradores por lo general deben encontrar soluciones que son insólitas y ambiguas. Cada vez son más las empresas que consideran que es necesario presentar soluciones hechas a la medida de las preferencias de los clientes.

Unos cuantos constructores de casas y proveedores están desarrollando, a petición de los clientes, nuevos productos y técnicas para construir casas reforzadas más allá de lo que exigen las normas legales para su construcción. En ciertas zonas geográficas, algunos compradores de casas quieren reducir las consecuencias de los riesgos y las incertidumbres que se podrían presentar en caso de que azotara un huracán, un tornado, un terremoto o un incendio. Joe Redburn, un constructor de casas de Fort Meyer, Florida, dice que, en su zona del mercado, se requiere de $15,000 extras para reforzar una casa de $200,000 y que su suministro de energía sea lo más eficiente posible.[15]

Decisiones de rutina

Las decisiones de rutina *son aquellas elecciones que se hacen, por lo normal, ante problemas y soluciones alternativas relativamente comunes y bien definidas.* Como sugiere la figura 8.2, las decisiones de rutina por lo habitual se toman en condiciones de certidumbre y en razón de riesgos con una probabilidad objetiva. Por lo general, las reglas establecidas, los procedimientos de operaciones estándar o, cada vez más, el software (como los sistemas de las líneas aéreas de reservación por computadora) cubren la forma de tomar diversas decisiones de rutina. Algunos ejemplos de tareas que requieren de decisiones de rutina son la colocación de pedidos en línea, la limpieza de edificios, el procesamiento de los pagos de nómina, el embalaje y el envío de los pedidos de los clientes y los arreglos para viajes.

Los administradores y los empleados deben tener cuidado de no caer en la tendencia a tomar decisiones de rutina cuando el problema de hecho requiere una decisión de adaptación o una innovadora.[16] Cuando caen en ella, el resultado será una inercia activa; *es decir, una rígida adoración por el status quo, tratando de hacer mejor lo mismo que se ha hecho siempre.* En ocasiones, incluso algunas de las grandes empresas, como American Airlines, se quedan varadas en la rutina de la forma de pensar y de trabajar que las llevó a su éxito inicial. Cuando la competencia cambia, las fórmulas que fueron triunfadoras sólo las llevarán al estancamiento, la disminución de utilidades y de valor para los accionistas o incluso al fracaso.

El caso de Four Seasons Hotels and Resorts, con sede en Toronto, Ontario, es un ejemplo de una forma efectiva de aplicar normas complejas y sofisticadas para las decisiones de rutina. La empresa es una importante operadora de hoteles y *resorts* de lujo y de mediano tamaño, o sea de entre 200 y 400 habitaciones y *suites* para sus huéspedes. La empresa administra 70 propiedades en 31 países. Para garantizar que las decisiones de rutina se toman de acuerdo con ciertas normas, Four Seasons ha establecido siete normas que su personal de todo el mundo debe cumplir en todo momento para respetar su cultura de servicio.

- *Sonría:* Los empleados deben recibir a los huéspedes saludándoles con una sonrisa y se deben dirigir a ellos hablando con claridad y amabilidad.
- *Mirada:* Los empleados deben ver de frente a los huéspedes, aun cuando sólo sea de pasada, mirándoles a los ojos en señal de reconocimiento.
- *Reconocimiento:* Todo el personal creará una sensación de reconocimiento dirigiéndose al huésped con naturalidad y discreción y llamándole por su nombre si lo conoce.
- *Voz:* El personal se debe dirigir a los huéspedes con voz clara y de forma atenta, natural y cortés, pero debe evitar la afectación.
- *Información:* Todo el personal que tenga contacto con los huéspedes debe estar bien informado acerca del hotel y sus productos, debe responder a las preguntas sencillas y no debe enviarles a encontrar la respuesta en otra parte.
- *Aseo:* El personal siempre debe lucir limpio, fresco, bien arreglado y con ropa a su medida.
- *Todo el mundo:* Todos, en todo lugar y en todo momento, mostrarán gran interés por el bienestar de nuestros huéspedes.

Estas normas establecen el marco para tomar las decisiones de rutina. Además de las normas de una cultura de servicio, Four Seasons tiene 270 normas centrales para sus operaciones en todo el mundo (reglas para las decisiones de rutina). La tabla 8.2 presenta algunos ejemplos de todas estas normas que fomentan la toma de decisiones de rutina. Los administradores y los empleados de Four Seasons reconocen que estas reglas para las decisiones de rutina marcan las expectativas *mínimas*. Los empleados escuchan una y otra vez que les dicen: “Si usted puede hacer algo por el cliente que vaya más allá de las normas, hágalo”.[17]

Decisiones de adaptación

Las decisiones de adaptación *se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de problemas y soluciones alternativas que se salen un poco de lo habitual.* Por lo normal, las decisiones de

Tabla 8.2 Ejemplos de reglas para las decisiones en Four Seasons Hotels and Resorts

RESERVACIONES

- El servicio telefónico debe ser muy eficiente y, entre otras cosas, se debe contestar antes del cuarto timbrazo, la espera no debe durar más de 15 segundos o, en caso de esperas más largas, se debe ofrecer al cliente volver a llamar, mismo que se hará en menos de tres minutos.
- Después de establecer el motivo de la visita del huésped, la persona encargada de reservaciones, de inmediato, le debe describir su habitación en términos vívidos, con el objeto de lograr que se imagine en el interior de esa habitación.

LLEGADA AL HOTEL

- El portero (o el empleado del primer contacto) saludará a los huéspedes con una sonrisa amable, mirándoles de frente a los ojos, y se dirigirá a ellos hablando con claridad y amabilidad.
- El personal estará pendiente de los vehículos que llegan y se dirigirá hacia ellos, abriendo las puertas en un periodo de 30 segundos.
- El portero recibirá a los huéspedes en la cuneta diciendo "bienvenido" y "Four Seasons" (o el nombre del hotel) y les proporcionará indicaciones para llegar a la recepción.
- Ningún huésped debe esperar más de 60 segundos en una fila para llegar a la recepción.

SALIDA DEL HOTEL

- Ningún huésped debe esperar más de cinco minutos para que alguien se encargue de su equipaje después de haber llamado al botones (ocho minutos en los resorts).
- Ningún huésped debe esperar más de 60 segundos en la fila para llegar a la caja.
- El personal creará una sensación de reconocimiento dirigiéndose al huésped por su nombre si lo conoce y hablando de manera natural y discreta.

MENSAJES Y AVISOS

- El servicio telefónico debe ser muy eficiente y, entre otras cosas, se contestará antes del cuarto timbrazo, nunca en un tiempo superior a los 15 segundos.
- A las personas que llamen solicitando conexiones con las habitaciones de huéspedes entre la 1 a.m. y las 6 a.m. se les informará la hora local y se les ofrecerá la opción de dejar un mensaje o de pasar la llamada.
- Las llamadas telefónicas a las habitaciones de los huéspedes que no sean contestadas serán tomadas a los cinco timbrazos o en un plazo de 20 segundos.
- Se ofrecerá a los huéspedes la opción del correo de voz; no se les enviará directamente al correo de voz o tendrán la clara opción de regresar a la operadora.

Fuente: Adaptado de R. Hallowell, D.E. Bowen y C.I. Knoop, "Four Seasons goes to Paris", *Academy of Management Executive*, 16(4), 2002, pp. 7-24.

Administración al instante

"Visa nunca deja de luchar contra los apagones y los defectos en dos frentes amplios. Sus operaciones físicas de procesamiento están protegidas por múltiples estratos de redundancia y respaldos. El personal de TI de la empresa no deja de realizar pruebas amplias y perfeccionadas del software. Aplicamos 2,500 cambios de sistema a VisaNet por mes y modificamos 2 millones de líneas de código al año".

Richard Knight, vicepresidente general de Operaciones globales de Inovant LLC, una subsidiaria de Visa

adaptación implican modificar y mejorar las prácticas y las decisiones de rutina del pasado. Como sugiere la figura 8.2, estas decisiones se suelen tomar en condiciones de riesgo y las probabilidades pueden ir desde las objetivas hasta las subjetivas.

Convergencia. Las decisiones de adaptación pueden reflejar el concepto de convergencia; *es decir, un viraje de negocios en el cual dos conexiones con el cliente que se vieron como encontradas o separadas (por ejemplo, librerías físicas tradicionales y librerías en Internet) se llegan a ver como complementarias.* Estas conexiones con los clientes pueden incluir canales de ventas, categorías de productos, canales de distribución, aplicaciones, características y demás que antes fueron encontradas o separadas. Piense en esta aplicación de convergencia como un ejemplo de la toma de decisiones de adaptación.

En fecha reciente Philips Consumer Electronics desarrolló un control remoto, el RC9800i, que elimina a todos los demás controles remotos. Éste controla todo el equipo tradicional de audio y video así como los nuevos aparatos universales que se conectan y activan. Lo anterior permite la transferencia del contenido de una PC, como los archivos de MP3 y las fotografías, al sistema de entretenimiento. Este producto ofrece un control de actividades con un botón de la experiencia del entretenimiento. Esta mezcla produce la convergencia de las funciones utilizadas con más frecuencia con las actividades, como *ver un DVD* o *escuchar un CD*. Mezcla, de forma automática, una serie de comandos en una sola actividad.[18]

Mejora continua. Las decisiones de adaptación también reflejan el concepto de mejora continua, *el cual se refiere a la filosofía de la administración que aborda el reto de mejorar los productos y procesos como esfuerzo permanente para incrementar los niveles de calidad y excelencia*.[19] La mejora continua implica una serie de decisiones organizacionales de adaptación que se van tomando con el transcurso del tiempo y que da por resultado una gran cantidad de mejoras incrementales año tras año. El proceso se parece a la rueda que hay dentro de la jaula de un hámster: una escalera montada sobre un cilindro, sin principio ni fin. Cada "vuelta de la rueda" mejora un producto y/o proceso existente. Los productos y los procesos de la organización van mejorando año tras año y van siendo más confiables y menos caros. Las metas de ofrecer mejor calidad, mejorar la eficiencia y responder a los clientes son el motor que mueve a la mejora continua.[20]

En congruencia con el concepto de *convergencia* y de *mejora continua*, los líderes de alto nivel pueden adaptar sus estrategias actuales por medio de una imitación parcial de los procesos, los bienes o los servicios de sus competidores. El siguiente recuadro de Competencia para la planeación y gestión menciona las decisiones de adaptación que Dunkin' Donuts ha tomado hace poco tiempo para imitar en parte a Starbucks y otras empresas.[21] Dunkin' Donuts es una de las cadenas más grandes de café y bollos del mundo, con cerca de 6,500 establecimientos en 30 países, de los cuales 4,400 están repartidos en 36 estados de Estados Unidos. Dunkin' Donuts es una subsidiaria de Dunkin Brands, con sede en Canton, Massachusetts, la cual también es propietaria de las tiendas y las franquicias de Baskin-Robbins y Togo's Subs.[22]


© Jennifer Boggs/FoodPix/Jupiter

Competencia para la planeación y gestión

Decisiones de adaptación de Dunkin' Donuts

Dunkin' Donuts proyecta modificar sus 4,400 tiendas de Estados Unidos para 2010 y triplicar el número de establecimientos para 2020. La cadena está tratando de adaptar su marca como una alternativa rápida y atractiva ante los cafés especializados, como Starbucks y Seattle's Best, y cadenas de comida rápida, como McDonald's y Burger King. Los ejecutivos de Dunkin insisten que no están tratando de imitar a Starbucks, pero sus remodelaciones incluirán algunas similitudes con esta cadena. Una nueva tienda prototípica de Dunkin en Euclid, Ohio, en las afueras de Cleveland, presenta barras de café con cubierta de granito sobre la cual los empleados preparan cafés exprés a la vista de los clientes. Las cajas de bollería al aire contienen parfaits de yogurt y fruta fresca. Una pista de música popular cuidadosamente seleccionada se escucha por toda la tienda.

Dunkin se construyó sirviendo mercancía sencilla a clientes de la clase trabajadora. Apuntar al segmento alto del mercado sin alienar a esa base está lleno de riesgos. En las nuevas tiendas no habrá sillones. Dunkin cambió el nombre de un nuevo sandwich caliente al de "relleno derretido" después de que los clientes se quejaron de que llamarlo "panini" era demasiado rebuscado.

Dunkin' Donuts espera contraatacar a Starbucks expandiendo su menú más allá del desayuno con bocadillos que puedan sustituir una comida, como antojitos y trocitos de cerdo envueltos en masa. Matt Zaroslinski, el director de operaciones, dice: "La nueva tienda de Euclid está realizando el triple de ventas que otras tiendas de su área, en parte porque hay una mayor cantidad de clientes que entra después de las 11 a.m. para comprar las nuevas galletas gourmet y las salchichas Dunkin' Dawgs envueltas en masa".

Los ejecutivos tomaron decenas de decisiones, desde dónde colocar las máquinas de exprés y qué tanto retener del plan los colores rosa y naranja de su empresa, hasta donde exhibir sus productos recién horneados. Desde el principio decidieron que Dunkin conservaría su meta de que los clientes estuvieran sólo dos minutos en línea para llegar a la caja registradora; comparando, Starbucks tienen la meta de tres minutos. Los clientes de Dunkin' dijeron que no querían que los cambios en el diseño de las tiendas dieran por resultado tiempos de espera más largos.

La empresa descartó las mesas cuadradas laminadas y las sustituyó con otras redondas de cubierta imitación granito y elegantes sillas. Dunkin pintó los muros de la tienda de color café exprés y bajó los tonos rosa y naranja. Los ejecutivos consideraron la posibilidad de instalar acceso inalámbrico a Internet, pero no lo hicieron porque, como explica Joe Scafido, el director de innovaciones y gran creativo de Duncan's, "los clientes simplemente piensan que eso no es Dunkin' Donuts". Los ejecutivos siguen discutiendo si eliminarán la palabra "donut" de sus letreros para transmitir que su menú ahora es más extenso. El costo que están pagando los franquiciatarios por la remodelación de cada establecimiento es de 150,000 dólares.

Más información acerca de esta organización en www.dunkindonuts.com.

Decisiones innovadoras

Las decisiones innovadoras *son elecciones que se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas.* Como sugiere la figura 8.2, éstas por lo normal se toman en condiciones que van desde las que entrañan una probabilidad subjetiva de riesgos hasta aquellas que implican incertidumbre. Las soluciones importantes y novedosas pueden implicar una serie de pequeñas decisiones interrelacionadas que se toman a lo largo de un periodo de varios meses o incluso años. En particular, el desarrollo de innovaciones de avanzada puede tomar muchos años e implicar a numerosos profesionales y equipos. Dado que las decisiones innovadoras habitualmente significan una clara ruptura con el pasado, casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada. Estas decisiones por lo general se basan en información incompleta y que cambia con velocidad. Es más, tal vez se tomen antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Por tanto, para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner especial atención en definir los problemas correctos y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores.[23] Como se explicó en el capítulo 6, la mayor parte de los desarrollos emprendedores que tienen éxito es iniciada por emprendedores que han tomado decisiones innovadoras.

Tres formas de innovación impulsan el progreso económico:

- *Innovación institucional*, la cual incluye el marco legal e institucional de la empresa;
- *Innovación tecnológica*, la cual crea la posibilidad de nuevos productos, servicios y métodos de producción, e
- *Innovación administrativa*, la cual incluye cambios en la estructura de las organizaciones, distanciamiento de los principios y los procesos administrativos tradicionales y cambios en la forma con la que los administradores desempeñan sus funciones.[24]

Una innovación mayor por lo general se deriva de que el mundo es visto bajo una lupa un tanto diferente. Los innovadores *son las personas u organizaciones que hacen una o varias de las cosas siguientes: transformar las expectativas de los clientes, modificar las bases para la competencia en una industria o cambiar la eficiencia económica de una industria.* Analicemos algunas características de los innovadores:

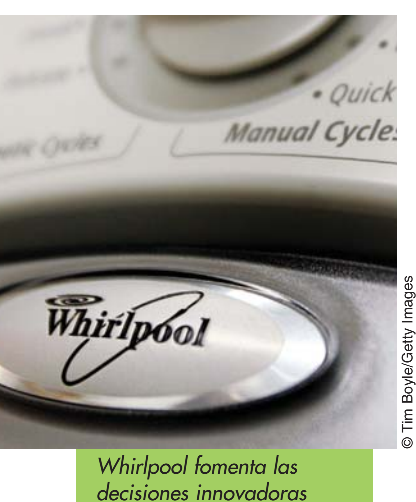
- *Ellos desafían los dogmas y las prácticas prevalecientes.* Michael Dell puso en duda la necesidad de contar con distribuidores para vender sus computadoras personales. Charles Schwab puso en duda que la necesidad de emplear a corredores, que cobran altas comisiones, para intercambiar acciones. Cuando la mayoría de las personas piensa en el futuro, éstas por lo normal consideran que 98 por ciento de los productos y las prácticas actuales están dados.
- *Ellos detectan cambios de tendencias que otros no advierten.* Se ha dicho que los administradores deberían pasar algún tiempo en el límite, o sea el límite de la tecnología, del entretenimiento, de la moda y de la política. ¿Por qué? Porque el límite es el punto donde se suelen encontrar las nuevas posibilidades. Jeff Bezos fundó Amazon.com después de asistir a una exposición de libros en Los Ángeles, donde se preguntó por qué no se vendían libros por Internet y no sólo por medio de librerías.
- *Ellos aprenden a vivir dentro del "cuerpo" de los clientes potenciales.* Con frecuencia, una innovación no proviene de una necesidad que ha sido expresada. Proviene de conocer el interior de las personas y de comprender sus frustraciones y deseos. Dell, Starbucks y Amazon.com no fueron creadas después de simplemente preguntar a los clientes en potencia si les gustarían los bienes o servicios.[25]

El siguiente recuadro de Competencia para el trabajo en equipo explica cómo David Whitwam, el recién retirado presidente de Whirlpool Corporation, puso en marcha la meta de "innovación de todo el mundo, en todas partes".[26] Jeff Fettig sucedió a Whitwan como presidente y director general. Fettig trabajó estrechamente con Whitwam para fomentar el proceso de innovación en la empresa. Whirlpool Corporation, con sede en Boston Harbor,

Administración al instante

"Hay que innovar y optimizar al mismo tiempo. Al final de cuentas, uno está sometido a la presión de optimizar las 24 horas del día, pero nadie le está presionando para que innove. Dado que queremos estar en posición de competir durante mucho tiempo, proporcionamos a todos los miembros de nuestra organización toda la información que necesitan para poder tomar decisiones que impulsen la innovación a lo largo y ancho de nuestra empresa".

Jack Stack, presidente de Springfield ReManufacturing Corporation



© Tim Boyle/Getty Images

Whirlpool fomenta las decisiones innovadoras con el objeto de obtener "innovaciones de todo el mundo, en todas partes".

Michigan, es un fabricante y comercializador global de aparatos electrodomésticos grandes. La empresa tiene 68,000 empleados. Los líderes de nivel alto de Whirlpool encabezaron un esfuerzo mundial que implica a equipos y empleados individuales y tiene por objeto imbuir la innovación como una competencia central en toda la organización. Whirlpool considera que la innovación es su estrategia de diferenciación.[27]

Competencia para el trabajo en equipo

El proceso de innovación de Whirlpool

Dave Whitwam, frustrado porque los compradores de electrodomésticos manifestaban de forma crónica niveles muy bajos de lealtad a la marca, planteó un reto a su equipo de liderazgo: convertir a Whirlpool en un modelo que infringiera las reglas para producir innovaciones que complacieran a los clientes. Desde el inicio estaba claro que la meta de "innovación de todo el mundo, en todas partes" de Whitwam requeriría de cambios importantes en los procesos administrativos de la empresa, los cuales habían sido diseñados para impulsar la eficiencia de las operaciones.

Nancy Snyder, vicepresidenta corporativa y gran líder de la innovación en Whirlpool, reunió a los empleados en torno a lo que sería un esfuerzo de cinco años para reinventar los procesos administrativos de la empresa. Algunos cambios centrales fueron:

- Colocar a la innovación como tema central de los programas de desarrollo de liderazgo de Whirlpool.
- Apartar un monto significativo de gasto corriente cada año para destinarlo a proyectos que cumplan con una meta dada de estricta innovación.
- Requerir que el plan de desarrollo de todo producto contenga un elemento considerable de innovación para el mercado.
- Capacitar a más de 600 mentores de innovación que fomenten esta actividad en sus equipos de trabajo en toda la empresa.
- Registrar a todos los empleados asalariados en un curso en línea sobre la innovación del negocio.
- Establecer la innovación como una parte considerable del plan de bonos a largo plazo de la alta gerencia.
- Dejar libre un tiempo en las reuniones trimestrales para que los equipos de la empresa revisen y discutan a fondo el desempeño innovador de cada unidad.
- Crear un portal de innovación que otorga a los empleados y los equipos de Whirlpool de todo el mundo acceso a una serie de herramientas para la innovación y a datos sobre el canal global de innovación de la empresa.
- Formular un conjunto de mediciones para rastrear las aportaciones a la innovación (como el número de horas de ingeniería dedicadas a proyectos innovadores), rendimientos (como el número de nuevas ideas que ingresan al canal de innovación de la empresa) y productos (como las ventajas de precios derivadas de productos más distintivos y mayor lealtad de los clientes).

Whirlpool no aplicó todos estos cambios de una sola vez. Hubo muchas salidas en falso y desviaciones a lo largo del camino. Traducir un ideal administrativo novedoso (como innovación de todo el mundo, en todas partes) a prácticas de administración nuevas y profundamente arraigadas requirió de un esfuerzo sostenido y de base extensa, pero los beneficios fueron significativos. Jeff Fettig, actual presidente de Whirlpool, estima que para 2008 el programa de innovación de la empresa sumará más de 500 millones de dólares al año a las ventas de la empresa y contribuirá a proteger las ventas actuales.

Más información acerca de esta organización en www.whirlpool.com.

El proceso racional de toma de decisiones gerenciales

3. *Explicar el modelo racional y el de racionalidad limitada para la toma de decisiones gerenciales.*

Hasta este punto, en este capítulo hemos sentado las bases para presentar dos modelos que abordan los procesos para la toma de decisiones gerenciales, mismos que tienen algunas dife-

rencias pero que están relacionados: el modelo racional y el modelo de racionalidad limitada. Los dos nos proporcionan valiosa información.

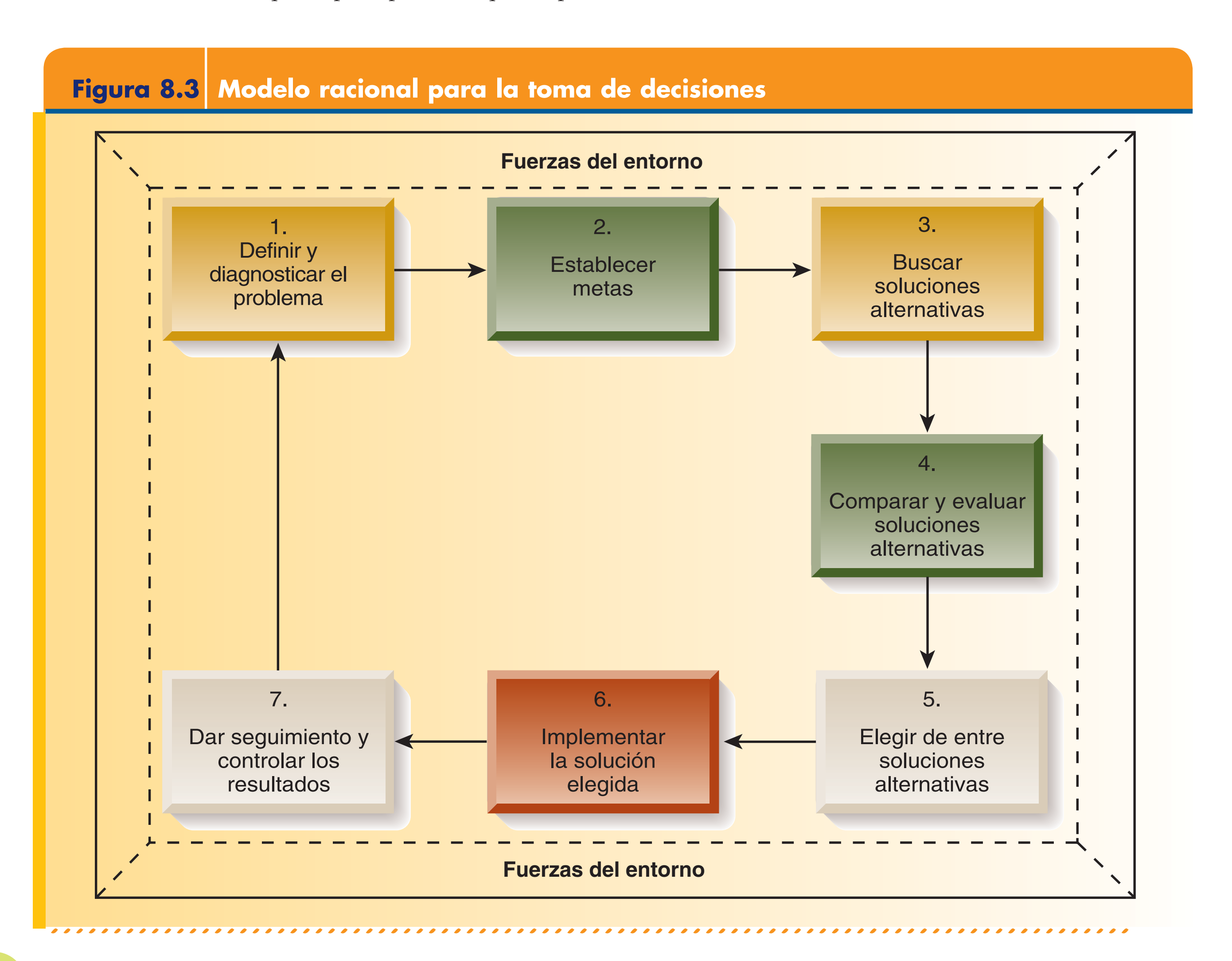
El modelo racional

El modelo racional *prescribe un conjunto de fases que las personas o los equipos deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas*. Una decisión racional *da por resultado que la meta de una situación se logre al máximo*. El modelo racional por lo normal se concentra en los medios, en el mejor camino para alcanzar una o varias metas. Es más, este proceso se podría utilizar como ayuda para identificar, evaluar y seleccionar las metas que se van a perseguir.[28]

La figura 8.3 muestra el modelo racional para la toma de decisiones como un proceso de siete pasos. Inicia con la definición y el diagnóstico del problema y va avanzando por pasos sucesivos hasta el seguimiento y el control. Cuando las personas toman decisiones de rutina no tienen problema para seguir estos pasos; también es más probable que utilicen este proceso en situaciones que entrañan poco riesgo. Es decir, cuando pueden adjudicar una probabilidad objetiva a los resultados. Es evidente que las decisiones de rutina en condiciones que se aproximan a la certidumbre no requieren que se recorran todos los pasos del modelo. Por ejemplo, si un problema particular tiende a ser recurrente, entonces las decisiones (soluciones) se podrían poner por escrito en forma de reglas o procedimientos operativos estándar. Es más, cuando las personas o los equipos toman decisiones de adaptación o innovadoras rara vez recorren los siete pasos en estricta secuencia.[29]

Paso 1: Definir y diagnosticar el problema. El modelo racional parte del supuesto de que es poco probable que las personas tomen decisiones (soluciones) efectivas si antes no han

Figura 8.3 Modelo racional para la toma de decisiones



identificado los problemas reales y sus posibles causas. La tarea correspondiente al diagnóstico y la definición del problema necesita de tres habilidades que forman parte de la competencia de un administrador para la planeación y gestión: advertir, interpretar e incorporar. Para a*dvertir* es preciso identificar y monitorear numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuáles están contribuyendo al (los) problema(s). Para *interpretar* es preciso evaluar los factores advertidos y determinar las causas, no tan sólo los síntomas, del (los) problema(s) real(es). Por último, para *incorporar* es preciso relacionar las interpretaciones de las metas actuales o deseadas (paso 2) de un departamento individual o de la organización entera. Si las personas advierten, interpretan e incorporan de forma fortuita o incorrecta, entonces es probable que diagnostiquen y definan el problema de forma equivocada.

Una parte básica del diagnóstico y la definición atinados del problema radica en plantear preguntas de sondeo. Piense en el significado de la palabra *pregunta*. Nosotros la empleamos en un sentido mucho más amplio que el de su definición en el diccionario (el acto o la instancia de preguntar) y más próximo a los múltiples significados que le adjudican expertos en creatividad:

- Una pregunta es una invitación a la creatividad.
- Una pregunta se refiere a un asunto inquietante que no está resuelto.
- Una pregunta es el inicio de una aventura.
- Una pregunta es una respuesta disfrazada.
- Una pregunta husmea y remueve cosas que no han sido husmeadas ni removidas.
- Una pregunta es un punto de partida.
- Una pregunta no tiene principio ni fin.[30]

Analicemos un ejemplo de la importancia crítica que tienen el diagnóstico y la definición cuidadosos del problema. A mediados de la década de 1990, los agentes que trabajaban por Internet parecían invadir el mercado de Edward Jones, una casa de bolsa tradicional con oficinas en St. Louis, Missouri. Los líderes de Edward Jones se preguntaron si este desarrollo representaba un problema mayor que se debía atacar entrando en las ventas de corredores por Internet. Tras preguntarse lo anterior, decidieron no entrar en el negocio de bolsa por Internet. En cambio, Edward Jones se concentró en mejorar productos de valor agregado para sus clientes meta y en invertir en sus servicios frente a frente, muy personales, en sus oficinas de todo el país. Edward Jones ha incrementado su número de oficinas de 300 en 1980 a más de 9,000 en la actualidad (más que cualquier otra casa de bolsa de Estados Unidos) y tiene cerca de 6 millones de clientes. La empresa sigue con su estrategia de oficina con un corredor, la cual es contraria a la de casi todas las demás organizaciones estadounidenses importantes del campo de los valores. John Bachmann, un socio administrativo, comentó: "En el caso de Edward Jones, uno no puede comprar valores por Internet y las cosas seguirán así para un futuro tan distante como puedo vislumbrar... Si usted no está interesado en tener una relación y si sólo quiere hacer una transacción, entonces puede acudir a E*Trade para obtener un buen precio. Nosotros simplemente no nos dedicamos a ese negocio".[31]

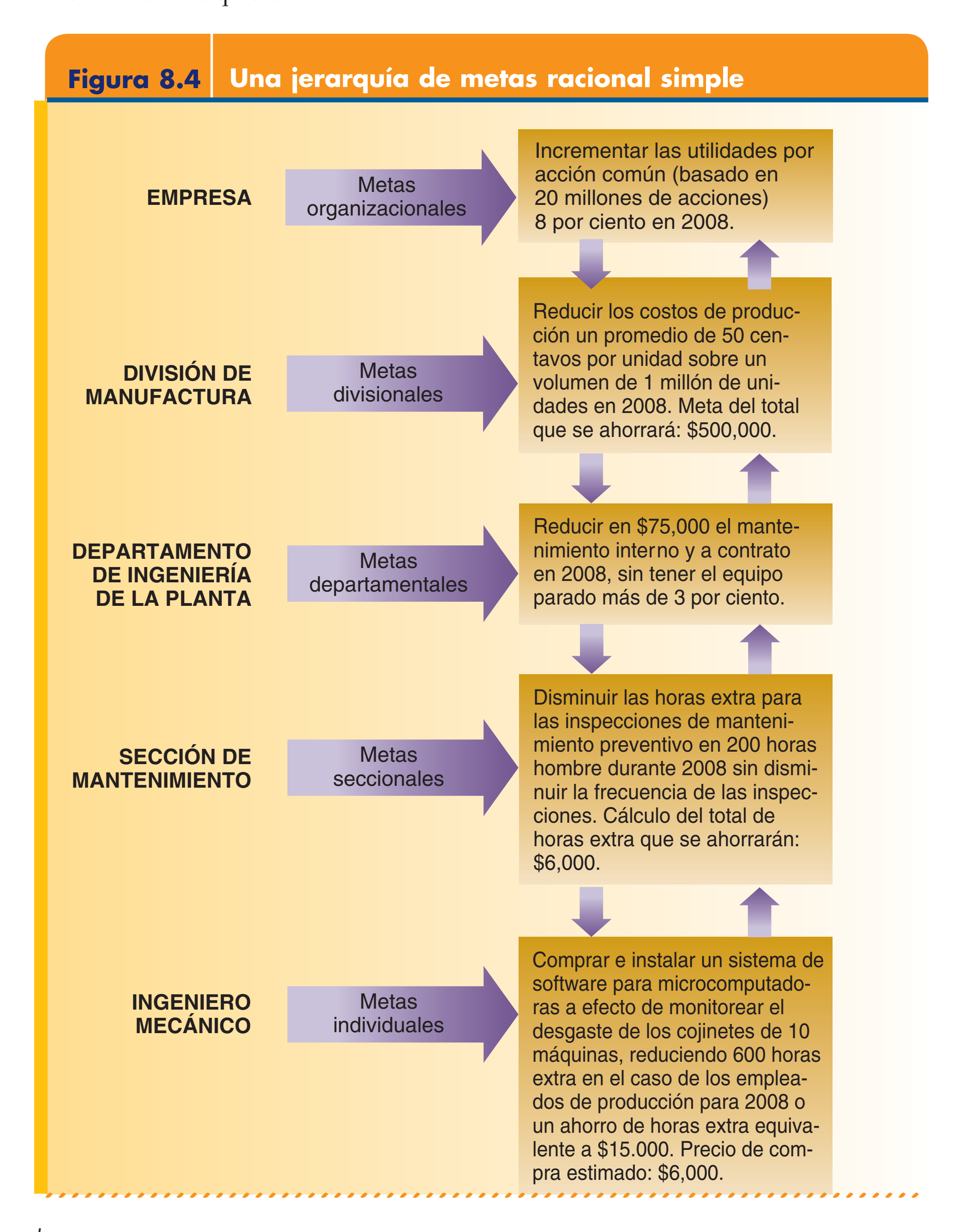
Paso 2: Establecer metas. Las metas *son los resultados que se alcanzarán y señalan hacia cuál dirección se deben apuntar las decisiones y las acciones.* Las metas generales *imprimen una dirección general para la toma de decisiones en términos cualitativos.* Usted tal vez tenga las metas generales de recibir una educación de calidad y de encontrar un buen empleo cuando se gradúe. Una de las metas generales del Smithsonian Institute de Washington, D.C. es servir de recurso educativo para personas de Estados Unidos y del resto del mundo. Las metas operativas *establecen lo que se deberá lograr en términos cuantitativos, para quién y dentro de qué plazo.* Una meta operativa simple es "bajar cinco kilogramos de peso en tres meses". Especifica el qué en términos cuantitativos (5 kilogramos de peso) para quién (yo) y un tiempo mensurable (3 meses). Recuerde la meta operativa de Ball Corporation que presentó el recuadro Desafío de la admi-

nistración: que Ball Corporation (quién) "logre que las utilidades por acción" (qué) registren un crecimiento de entre 10 y 15 por ciento (monto) anual (tiempo).

En general, la gerencia procura vincular las metas de todos los niveles y las unidades de la organización. Esta tarea no es fácil y puede ser fuente de muchos conflictos. Una jerarquía de metas *representa los nexos formales de las metas de los niveles de la organización*. Un buen enfoque del orden jerárquico de las metas requiere que se alcance la meta de las unidades del nivel más bajo para poder alcanzar las del nivel superior siguiente y así en sucesión hasta que se alcancen las metas de la organización completa.[32]

La figura 8.4 presenta una jerarquía simple de metas de una organización que tiene cinco niveles. Ilustra cómo se utilizan las metas de las operaciones. La figura 8.4 también muestra que las metas de las unidades del nivel más bajo de la organización tienden a tener un enfoque más estrecho y detallado y son más fáciles de medir. Las flechas que apuntan en dos direcciones indican que la alta gerencia no debe establecer las metas de forma unilateral ni imponérselas a los empleados. El establecimiento de metas suele implicar el flujo de las decisiones que van y vienen entre los distintos niveles de la organización, así como entre unidades de un nivel determinado cualquiera.

Figura 8.4 **Una jerarquía de metas racional simple**



Hemos presentado una figura 8.4 simple a propósito y, por lo mismo, *no* hemos incluido varios aspectos del establecimiento de metas. La figura no muestra todas las metas de desempeño que normalmente se encuentran en cada uno de los niveles de la organización, ni tampoco las interacciones entre unidades del mismo nivel, como producción y marketing.

Las metas no se establecen en el vacío. Diversos grupos de interés (por ejemplo, clientes, accionistas, proveedores y órganos de gobierno) tienen impacto en las metas de la organización. Este efecto se siente en el proceso de revisión de las metas. Como se sugirió antes en la figura 8.3, los grupos de interés tienen un papel central en los problemas identificados que configuran los administradores y los empleados, las metas que eligen, las alternativas que consideran y las decisiones que toman. La gama relativa de opciones que las organizaciones tienen para establecer las metas varía mucho, dependiendo del peso del poder de los grupos de interés.[33]

DuPont, con sede en Wilmington, Delaware, es un importante fabricante de productos químicos. La empresa afrontó presiones de algunos órganos de gobierno y grupos ambientalistas para que disminuyera la contaminación producida por sus distintas plantas químicas. DuPont ha establecido una nueva meta general para su centro de investigación, llamado Estación Experimental, que tiene 2,000 científicos e ingenieros, para "hacer verdaderas diferencias en la vida diaria presentando adelantos que hacen que el mundo sea más seguro y un lugar mejor". Para tal efecto, el centro ha desarrollado metas más específicas para lograr avances en nanotecnología, tecnologías emergentes de pantallas, fuentes de energía de celdas y biocombustibles producidos de recursos renovables como el maíz. Estos desarrollos podrían llevar a alimentos que sirvan para prevenir enfermedades y huesos quebradizos, materiales "inteligentes" que puedan autoajustar su desempeño, productos biodegradables mediante microorganismos y materiales innovadores para la protección personal.[34]

Paso 3: Buscar soluciones alternativas. Las personas o los equipos deben buscar rutas alternativas para alcanzar una meta. Este paso tal vez implique buscar información adicional, pensar con creatividad, consultar a expertos y hacer investigaciones. En el capítulo siguiente se habla del proceso creativo de la toma de decisiones para visualizar, generar e identificar alternativas nuevas e innovadoras.

Gary Tooker es expresidente y ahora presidente del consejo de administración de Motorola. Esta empresa, con sede en Schaumburg, Illinois, es un importante fabricante de comunicaciones integradas y soluciones electrónicas utilizadas en productos como teléfonos celulares, radiolocalizadores, video digital y semiconductores. Las reflexiones de Tooker sobre la importancia que tiene buscar soluciones alternativas son aleccionadoras para todos nosotros:

> … Pienso que muchas personas que se apresuran a tomar una decisión no han descubierto una cantidad suficiente de alternativas. Así, tienen dos alternativas y dicen: "Está bien, avanzaré por este camino", pero no lo pensaron bastante porque posiblemente existían tres o cuatro alternativas. Una de las ocultas tal vez hubiera sido la mejor y, por lo mismo, el siguiente problema es asegurarse de que se han descubierto todas las alternativas o una cantidad suficiente para poder tomar la mejor decisión.[35]

Paso 4: Comparar y evaluar soluciones alternativas. Una vez que las personas o los equipos han identificado soluciones alternativas, deben compararlas y evaluarlas. Este paso hace hincapié en determinar los resultados que se esperan y el costo relativo de cada alternativa.

La experiencia de British Airways con su sistema de manejo de equipaje ilustra las consecuencias de comparar y evaluar incorrectamente las soluciones alternativas. Algunos clientes de British Airways en el aeropuerto de Heathrow en Londres pidieron a un encargado del equipaje que les indicara cómo podían obtener etiquetas amarillas y negras para sus maletas. El encargado del equipaje les preguntó por qué querían esas etiquetas. Le dijeron que las maletas con etiquetas amarillas y negras siempre llegaban primero a la banda giratoria del equipaje. Por tanto, querían que su equipaje tuviera esas etiquetas. El encargado del equipaje se dio cuenta de que las personas que solicitaban las etiquetas eran pasajeros de primera clase. Ellos descendían del avión primero y eran los primeros en llegar a la banda del equipaje. No

obstante, tenían que esperar para recuperar sus maletas mientras que otros pasajeros las recibían antes.

El encargado del equipaje no se limitó a ignorar el problema, sino que preguntó por qué estaba ocurriendo esto. La respuesta del personal de operaciones le explicó que los pasajeros en espera y los que llegaban tarde eran los últimos en abordar el avión. Su equipaje era cargado al último y después descargado primero. Irónicamente, el equipaje de los pasajeros en espera y los que llegaban tarde estaba recibiendo servicio de primera clase. Los pasajeros de primera clase, que son muy rentables para la línea aérea, tenían que estar atentos y esperar para recuperar sus maletas. El encargado de equipaje ofreció una solución alternativa muy simple. El equipaje de primera clase se debería cargar al último. Los gerentes de la línea aérea reconocieron el valor de su solución. La implementación de esta solución requería cambiar los procedimientos de British Airways para el manejo de equipaje en los aeropuertos de todo el mundo. Esto tomaría tiempo y costaría dinero. A la larga, los procedimientos cambiaron. El tiempo promedio para transportar el equipaje de primera clase del avión a la banda giratoria disminuyó de un promedio de 20 minutos a menos de 10 en todos los aeropuertos atendidos por British Airways.[36]

Paso 5: Elegir de entre soluciones alternativas. A veces, se considera que la toma de decisiones es tomar una decisión final. Elegir una solución, como ilustra el incidente del manejo de equipaje ocurrido en British Airways, tan sólo es un paso dentro del proceso racional de la toma de decisiones.

Muchos administradores se quejan de que cuando le asignan un proyecto a los universitarios recién graduados, éstos tienden a presentar y proponer una única solución. En lugar de identificar y evaluar varias alternativas factibles, el recién graduado presenta al administrador la opción de aceptar o rechazar la alternativa presentada. La capacidad para elegir de entre soluciones alternativas podría parecer muy sencilla, sin embargo puede resultar en extremo difícil cuando el problema es muy complejo y ambiguo.

Esto ocurrió en el caso de David Hoover y su equipo de administración cuando se reunieron fuera de las oficinas para hablar de áreas de diversificación. Recuerde el comentario de Hoover que se presentó en el recuadro de Desafío de la administración: “No nos limitamos tan sólo a oportunidades específicas, pero hubo unas seis de ellas que estaban muy alejadas de nuestro quehacer y algunas otras que se aproximaban bastante a él. Decidimos que, de ser posible, nos quedaremos con las cercanas. También prometimos que seríamos disciplinados”.

Paso 6: Implementar la solución elegida. Una solución bien elegida no siempre tiene éxito. Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de su implementación para que haya una actuación efectiva basada en la decisión. Si la solución elegida no se puede implementar por el motivo que fuere, se debe considerar otra. En los capítulos 15 y 17 se estudiará la importancia de que las personas que se encargarán de implementar una decisión participen a la hora de tomarla. El éxito de la estrategia de innovación de la gerencia de Whirlpool fue resultado directo de todos los cambios importantes efectuados a efecto de implementar el concepto de “innovación de todo el mundo, en todas partes”. El recuadro de Competencia para el trabajo en equipo que se presentó antes mencionaba los numerosos cambios en los procesos administrativos que se necesitaron para poder implementar la estrategia de innovación de Whirlpool.

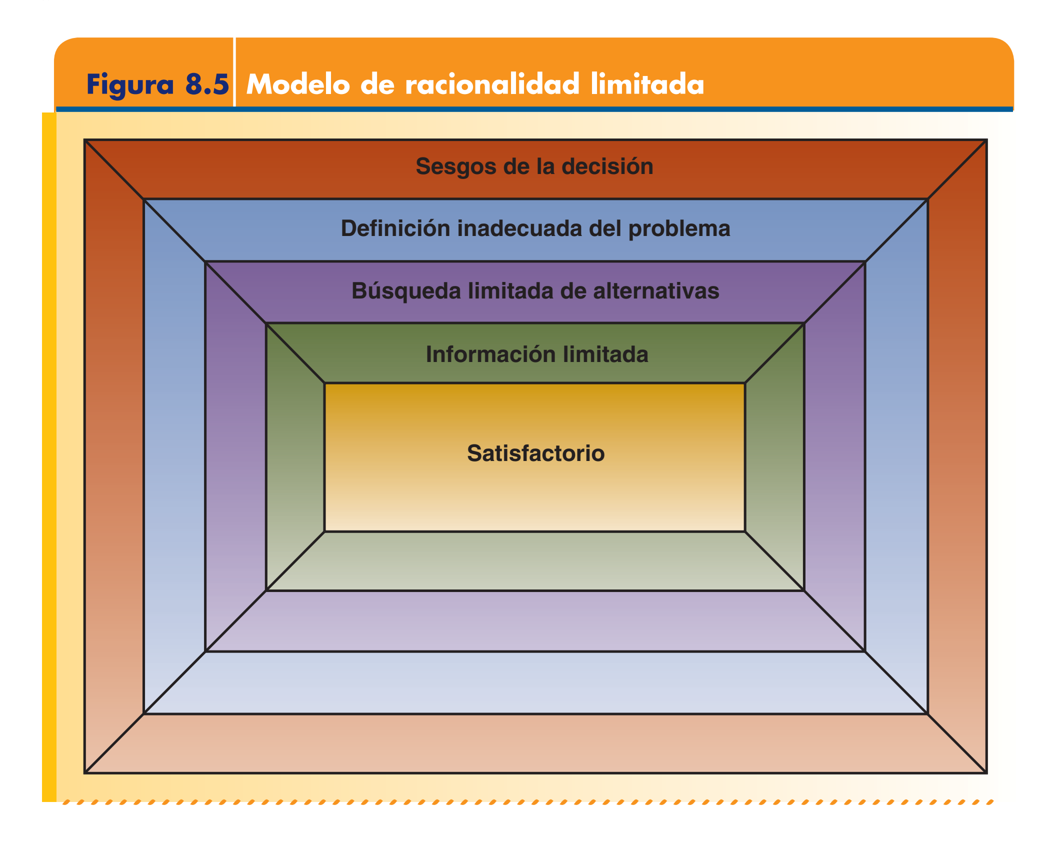
Paso 7: Dar seguimiento y controlar los resultados. La implementación de la solución que se ha preferido no logrará de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma. Si la implementación no está produciendo resultados satisfactorios será necesario aplicar medidas correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que afectan las decisiones no cesan de cambiar, el seguimiento y el control quizá señalen que es necesario redefinir el problema o revisar la meta original. La retroalimentación proveniente de este paso incluso podría sugerir que es necesario volver a empezar y repetir el proceso completo de toma de decisiones.[37]

Cabe decir que el modelo racional es un ideal, que coloca a los individuos o los equipos más cerca de tomar decisiones racionales. Sin embargo, en el mejor de los casos, la toma de decisiones de los humanos rara vez se acerca a este ideal, sobre todo cuando imperan condiciones de alto riesgo o incertidumbre. Cuando las personas lidian con ciertos tipos de problemas ni siquiera tratan de seguir las siete fases del modelo racional.[38] En cambio, aplican el modelo de racionalidad limitada o uno político, el cual es el punto focal de la parte final de este capítulo. Las observaciones de los procesos de toma de decisiones reales en las organizaciones sugieren que las personas podrían modificar o incluso ignorar el modelo racional, sobre todo cuando tienen que tomar ciertos tipos de decisiones de adaptación o innovadoras.

Modelo de racionalidad limitada

El modelo de racionalidad limitada *postula que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy poca en comparación con lo que se necesita para observar un comportamiento racional objetivo*.[39] Herbert Simon, un estudioso de la administración, introdujo este modelo a mediados de la década de los cincuenta. El modelo contribuyó mucho a la decisión de la Academia de Ciencias de Suecia para otorgarle el Premio Nobel de economía en 1978 por su "investigación sobre el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones económicas". Este modelo subraya las limitaciones de la racionalidad y, por lo mismo, ofrece un panorama más claro de los procesos para la toma de decisiones cotidiana que los administradores y otras personas utilizan con frecuencia. Explica en parte por qué distintas personas toman distintas decisiones cuando tienen exactamente la misma información. La figura 8.5 presenta los factores clave del modelo de racionalidad limitada.

Figura 8.5 **Modelo de racionalidad limitada**



Sesgos de la decisión. Las personas con frecuencia son presa de diversos sesgos cuando toman decisiones, los cuales provocan que empleen información inadecuada para tomar las decisiones. Incluso llegan a influir en cuáles problemas reconocen y cómo son interpretados. Es más probable que estos sesgos se presenten cuando imperan condiciones de gran riesgo e incertidumbre. Algunos de los sesgos que influyen en uno o varios de los demás elementos de este modelo, o de cualquier modelo de toma de decisiones, son:[40]

- El sesgo de disponibilidad *se refiere a la facilidad con que el individuo recuerda casos específicos de un hecho y ello le lleva a sobreestimar la frecuencia con la que se presenta el hecho y, por tanto, se convierte en un problema.* Las personas que acaban de ver un accidente automovilístico grave con frecuencia sobreestiman la frecuencia con la que ocurren estos accidentes.
- El sesgo de percepción selectiva *se refiere a que las personas ven lo que esperan ver.* Las personas tienden a buscar información congruente con sus opiniones y a demeritar información que choca con ellos, lo cual influye en cuáles problemas perciben. Algunas personas saltan alegremente de una torre de 30 metros sobre el suelo con sólo una cuerda de bungee entre ellas y una muerte segura. No obstante, estas mismas personas podrían no estar dispuestas a vivir cerca de una planta cerrada, que ha sido declarada un sitio totalmente limpio gracias a la aplicación de un súper fondo.
- El sesgo de información concreta *se refiere al recuerdo de una experiencia vívida de forma directa, la cual suele prevalecer sobre información más objetiva y completa.* Una sola experiencia personal podría tener más peso que la evidencia estadística. Una experiencia inicial mala en el trabajo puede llevar al empleado a la conclusión de que no se puede confiar en la mayoría de los administradores y que éstos simplemente tienen la intención de explotar a sus subordinados y, por lo mismo, los verá como un problema.
- El sesgo de la ley de las cifras bajas *se refiere a la tendencia a ver algunos incidentes o casos como representativos de una población mayor (es decir, unos cuantos casos "confirman la regla") a pesar de que no sea así.* Los hechos poco frecuentes, pero muy publicitados, del uso excesivo de fuerza por parte de algunos policías a menudo desata caracterizaciones de que la mayoría de los policías son personas que con regularidad recurren al exceso de fuerza y a la agresión. Por tanto, es probable que los policías sean vistos como un problema que se debe reconocer, en lugar de como una fuente de protección.
- El sesgo de falacia del jugador *se refiere a que cuando las personas ven un número inesperado de hechos similares, ello las lleva a estar convencidas de que se presentará un hecho que no han visto.* Por ejemplo, después de ver que la ruleta se detiene en rojo nueve veces sucesivas, un jugador podría pensar de forma equivocada que la probabilidad de que salga negro en la siguiente jugada es superior a la que marca el azar. ¡No es así! Por tanto, el hecho que no se ha visto es interpretado como una oportunidad, en lugar de representar un problema que se debe afrontar con una probabilidad aleatoria.

Las personas competentes y experimentadas en la toma de decisiones tratan de minimizar estos sesgos. Su experiencia pasada les permite adquirir con rapidez un sentimiento exacto de lo que está ocurriendo en la situación. Reconocen formas típicas y efectivas de reaccionar ante los problemas. Su experiencia pasada les permite ver patrones y anomalías que sirven de señales de advertencia. Los gerentes exitosos no se conforman con el primer pensamiento (definición del problema o solución) que les salta a la mente. Habitualmente se han topado con las consecuencias negativas de este enfoque en el pasado y, por lo mismo, han aprendido de su experiencia.[41] Por otra parte, las personas expertas en la toma de decisiones deben tener cuidado de no caer en ideas preconcebidas. Jeffrey McKeever, presidente y director general de MicroAge, sugiere lo anterior cuando comenta sobre la importancia que tiene no caer en sesgos cuando se toman decisiones:

> … Cuando alguien se dirige a usted, es frecuente que tenga un sesgo respecto a lo que está diciendo esa persona. Si usted lleva 20 o 30 años en los negocios, es probable que haya estado en esa posición y que lo haya hecho. Por lo general, la idea de la persona no es tan nueva o innovadora como piensa. Usted tendrá un marcado prejuicio respecto a los resultados. Esto es muy peligroso. Para ser un buen líder, una de las cosas que se debe hacer con pleno conocimiento es no permitir que sus sesgos o sus filtros personales obnubilen por completo el mensaje que alguien está tratando de transmitir.[42]

Definición inadecuada del problema. Como cabría suponer, todos los sesgos de las decisiones que se acaban de mencionar pueden llevar a una definición inadecuada del proble-

ma. Además, los problemas a menudo son recurrentes o se considera que los nuevos son exactamente iguales a los anteriores que había que resolver. Por tanto, las decisiones del pasado se utilizan para resolver problemas similares cuando se vuelven a presentar, pero podrían perder su efectividad con el transcurso del tiempo, porque los problemas iniciales podrían convertirse en síntomas de problemas nuevos y reales. Por ejemplo, tal vez se considere que los empleados que tienen mal desempeño son la fuente del problema de la mala calidad. Quizá se piense que la solución inicial es modificar el proceso de selección o incrementar la capacitación. Esto podría funcionar durante algún tiempo para aliviar el problema de la calidad, pero no para resolverlo. Con el tiempo se descubrirá que el mal liderazgo y las malas prácticas de administración son el verdadero problema que da por resultado una mala calidad.

Se ha dicho que el punto más débil de la definición de un problema es la pereza. Los problemas se expresan de formas evidentes y conocidas. Es peor, tal vez sean definidos por el individuo que tiene más poder (como un ejecutivo), el cual quizá conozca menos respecto a la verdadera naturaleza del problema que las personas que están en niveles más bajos de la organización. Sin embargo, el ejecutivo no está dispuesto a dedicar tiempo a escuchar con atención a estos subordinados y a pedirles sus aportaciones.

Búsqueda limitada de alternativas. Según el modelo de la racionalidad limitada, las personas por lo general no hacen una investigación exhaustiva para conocer las metas o las soluciones alternativas posibles para un problema. Tienden a considerar opciones tan sólo hasta que encuentran una que les parece adecuada. Por ejemplo, cuando los universitarios tratan de elegir el "mejor" trabajo mientras cursan su último año de estudios no evalúan todos los empleos disponibles en su campo. Si trataran de hacerlo es probable que llegaran a su edad de retiro antes de determinar todos los empleos posibles. Al aplicar el modelo de la racionalidad limitada, los estudiantes dejarían de buscar un empleo tan pronto como encontraran uno aceptable.

Algunas investigaciones sugieren que la búsqueda de mayor cantidad de alternativas no siempre lleva a mejores decisiones. Diversos factores producen este resultado, a saber: la tendencia a concentrarse en problemas que tal vez sólo representen síntomas, la incapacidad para procesar toda la información que se necesita para evaluar un número importante de alternativas o los costos adicionales de buscar y evaluar un gran número de alternativas que tal vez no mejoren la calidad de las decisiones lo bastante como para justificar esos costos adicionales.[43] No obstante, la mayor limitación está en la búsqueda limitada de alternativas. Como sugiere la nota al margen de Administración al instante, la experiencia personal puede ser valiosa para guiar la toma de decisiones y buscar alternativas. No obstante, también puede ser fuente de anteojos.

Información limitada. La racionalidad limitada sugiere que las personas a menudo cuentan con información adecuada respecto a la naturaleza exacta de los problemas que afrontan y las consecuencias de cada alternativa.[44] Estas condiciones crean una condición de ignorancia; *es decir, la falta de información relevante o la interpretación incorrecta de la información que está disponible.*

S. C. Johnson Wax aprovechó la ignorancia de sus competidores cuando estimaron el potencial de ventas en Europa Central y Oriental. Sus competidores emplearon datos oficiales del gobierno, los cuales mostraban que Rusia y Polonia están por debajo de España en producto interno bruto per cápita. No obstante, el poder de compra real en la mayoría de los países de Europa Oriental es muy superior al que reportan las cifras del gobierno. Los datos oficiales no toman en cuenta los ingresos y las ventas no registrados que hay en esa región. Se estima que los ingresos no reportados generan entre 25 y 50 por ciento del ingreso total. S. C. Johnson Wax aprovechó que sus competidores ignoraban este dato. Tras sólo cinco años, su volumen de ventas en Polonia ya representa 50 por ciento del que realiza en España, donde lleva operando más de 30 años.[45]

Satisfactorio. Lo satisfactorio *consiste en seleccionar una meta o una solución alternativa que resulte aceptable, en lugar de buscar extensamente la mejor meta o solución.* Una meta aceptable podría ser más fácil de identificar y alcanzar, daría lugar a menos polémicas o podría ser más

Administración al instante

"Los líderes que se distinguen una y otra vez son aquellos que confían en sus instintos, pero también los que utilizan evidencia bien investigada para tomar sus decisiones... En ocasiones no hay nada más difícil que afrontar a un líder con evidencia que contradice sus opiniones. Sin embargo, afirmaría que le debemos todo a nuestros grupos de interés, sin importar qué tan grande o pequeña sea la empresa, para insistir en los hechos de toda oportunidad".

Chris Hyman, director general de Serco Group

segura en otro sentido que las mejores metas disponibles. Como revelaba antes la figura 8.5, los factores que culminan en una decisión satisfactoria son los sesgos de la decisión, la definición inadecuada o incorrecta del problema, la búsqueda limitada de alternativas y la información limitada.

En una entrevista sobre el modelo de racionalidad limitada, Herbert Simon explicó lo satisfactorio con estas palabras:

> Lo satisfactorio tiene el objeto de ser usado en comparación con la idea clásica de los economistas que dice que al tomar decisiones de negocios o en cualquier lugar de la vida real uno de alguna manera selecciona (o alguien le proporciona) una serie de alternativas de entre las cuales elige la mejor, es decir, maximiza. La idea de lo satisfactorio es que, de entrada, uno no tiene las alternativas, sino que tiene que salir a buscarlas, y lo que tiene tal vez sean formas inestables de evaluarlas cuando por fin las encuentra. Por tanto, uno busca alternativas hasta que encuentra una con la cual obtendrá un resultado razonable, en términos de su experiencia y de los motivos que tiene para esperar.[46]

Piense en el ejemplo básico de lo satisfactorio. Un equipo pasa horas proyectando y preparando el presupuesto para el próximo ejercicio fiscal. Después de horas de discusión, con el tiempo todos llegan a un aparente consenso respecto al presupuesto, pero entonces una persona habla y cuestiona si las proyecciones están correctas en realidad. Cuando el equipo se molesta ante la pregunta, no lo hace porque la persona haga mal en preguntar, sino porque han encontrado proyecciones que funcionan para preparar el presupuesto. Las proyecciones tal vez no sean lo que ocurrirá de hecho, pero la mayoría de ellos coincide en que son lo bastante buenas como para poder preparar el presupuesto.[47]

El siguiente recuadro de Dilema ético le colocará en el escenario de un administrador que tiene que tomar una decisión en condiciones de urgencia.[48]

Dilema ético

Su decisión limitada

El personal de fin de semana se encuentra ante un dilema: las computadoras se han caído y un plazo crítico terminará dentro de seis horas. El contrato de la empresa para la reparación de las computadoras establece un cargo mínimo de 1,000 dólares para volver a colocar el sistema en línea en caso de urgencia durante un fin de semana. Apenas la semana pasada las críticas hirientes de su gerente le humillaron por haberse salido del presupuesto; él le regañó hablándole del hecho de que los márgenes son muy pequeños y de que hay poco dinero. Su gerente actualmente está de viaje pasando unas breves vacaciones. Usted no sabe si debe autorizar este nuevo gasto por su cuenta, pero tampoco quiere que su gerente piense que usted no es capaz de tomar una decisión en condiciones de urgencia.

Un empleado que está tratando de ayudarle sugiere darle la vuelta al contratista del servicio y llamar a su vecino que hace el mismo trabajo para otro proveedor, conoce su sistema de cómputo, le cobrará mucho menos y está disponible en ese momento. ¿Qué debe hacer usted? ¿Qué cuestiones éticas están implicadas? ¿Qué aspectos de racionalidad limitada son evidentes en este breve escenario?

Lo satisfactorio no significa necesariamente que los administradores se deben sentir satisfechos con cualquier alternativa que les viene a la mente y dejar que ahí terminen las cosas. El grado de lo satisfactorio se puede aumentar, mediante la determinación personal, estableciendo normas (metas) más altas para el individuo o la organización, empleando una gama más sofisticada de técnicas de la ciencia de la administración y una computadora para tomar decisiones y resolver problemas, y siguiendo los siete pasos del modelo racional que hemos explicado.[49]

El proceso de toma de decisiones gerenciales políticas

4. *Explicar las características de la toma de decisiones gerenciales políticas.*

El modelo político *representa el proceso de toma de decisiones en términos de los intereses personales y las metas de los grupos de interés poderosos.* No obstante, antes de analizar este modelo es preciso definir poder. Poder *es la capacidad para controlar o influir en las decisiones y las metas del individuo, el equipo, el departamento o la organización.* Tener poder significa tener capacidad para controlar o influir en 1) la definición del problema, 2) la elección de las metas, 3) la consideración de soluciones alternativas, 4) la selección de la alternativa que será implementada y, al final de cuentas, 5) las acciones y el éxito de la organización. Es más probable que se empleen procesos para la toma de decisiones políticas cuando las cuestiones implican a grupos de interés poderosos que tienen una

- divergencia en la definición del problema, o
- divergencia en las metas y/o
- divergencia en las soluciones que prefieren.[50]

La figura 8.6 presenta un modelo simplificado de toma de decisiones políticas. Los factores de este modelo están muy interrelacionados.

Figura 8.6 Modelo de toma de decisiones políticas

Administración al instante

"Reconozca de entrada la cantidad de tiempo y la atención que se dedicará a la política en la organización, a los sistemas informales y a los procesos que influyen tanto en la forma de hacer las cosas en la organización... Por cierto, la política no es algo malo. Toda empresa tiene su sistema para la política, si es que se puede llamar así. Sin embargo, considero que lo que marca la diferencia es la curiosidad y la indagación que usted hace para saber cómo funciona el sistema político."

Eliza Hermann, vicepresidenta de estrategia de recursos humanos de BP PLC

Revisemos la explicación que contenían capítulos anteriores respecto a la toma de decisiones políticas. En el capítulo 3 se menciona la importancia que pueden tener diversas presiones de los grupos de interés a efecto de alcanzar la responsabilidad social. Por ejemplo, la tabla 3.4 del capítulo 3 ilustra varios tipos de presiones procedentes de los principales grupos de interés de la empresa. En el capítulo 4 se señaló que las sociedades procuran resolver los conflictos que giran en torno a los valores y las creencias mediante sus sistemas políticos y sus leyes. Se presentan cinco estrategias políticas básicas que utilizan los administradores para lidiar con la turbulencia que impera en sus entornos: la negociación, el cabildeo, la alianza, la representación y la socialización. También las emplean *al interior* de las organizaciones como parte del modelo político. En el capítulo 5 se revisaron algunas de las fuerzas político-jurídicas que operan en los negocios internacionales, entre ellas los factores de los riesgos políticos y dos tipos de importantes mecanismos políticos internacionales que emplean algunos gobiernos y empresas: el proteccionismo y el soborno y la extorsión. A continuación, nuestra explicación del modelo de toma de decisiones políticas por parte de los administradores representa una extensión de la dimensión política que se presenta en los capítulos mencionados.

Divergencias en la definición del problema

En el modelo político, los grupos de interés externos e internos tratan de definir los problemas para provecho propio. Se presentan conflictos cuando diversos grupos de interés perciben de manera diferente la naturaleza de los problemas y sus fuentes.

Cuando las cosas marchan mal en una organización basada en la política, uno o varios individuos tal vez sean señalados como la causa del problema. Señalar a un chivo expiatorio *significa culpar de los problemas o las fallas a una persona, equipo o departamento que son inocentes o que sólo tienen parte de la responsabilidad del caso.* Esto implica que se considera que otras personas que tal vez son responsables del problema no cargan con culpa alguna. Las personas o las unidades de la organización tal vez recurran a señalar chivos expiatorios con el propósito de preservar una posición de poder o de conservar una imagen positiva. Los denunciantes, personas que reportan a organismos exteriores aquellos actos que consideran incorrectos, a veces se convierten en chivos expiatorios. Esta situación ha despertado la preocupación del American Institute of Certified Public Accountants. La posición de este instituto es que el contador público certificado (CPC) que trabaja en una empresa a veces debe denunciar estos actos para cumplir con las normas éticas. No obstante, el acto mismo de la denuncia a menudo provoca que la alta gerencia señale al CPC como el verdadero problema y que éste se convierta en chivo expiatorio y que sea llamado “soplón”, “empleado molesto” o “mal jugador de equipo”. Por supuesto que es más probable que esta situación se presente cuando la alta gerencia es la fuente de las prácticas cuestionables o las declaraciones dolosas.[51]

Cuando las empresas pierden dinero durante varios trimestres o años, tal vez traten de culpar de los problemas a fuentes externas. Por ejemplo, la alta gerencia de General Motors a menudo sugiere que el aumento de los costos de las pensiones y los servicios de salud, debido a las demandas de los trabajadores, el exceso de capacidad global, la caída de los precios, las fluctuaciones de los precios de los combustibles y la creciente competencia son lo que han disparado sus problemas financieros.[52] Otros sugieren que los problemas centrales de GM son un mal liderazgo ejecutivo, la ausencia de respuesta ante los cambios de preferencias de los consumidores que ahora quieren vehículos con mayor estilo y rendimiento de combustible, el exceso de líneas de automóviles, que disminuye la eficiencia de la producción, la calidad que se ha rezagado en comparación con la de los competidores, la toma de decisiones lenta y excesivamente burocrática con demasiados niveles de administración, etc. Es evidente que la alta gerencia de GM considera que el primer conjunto de problemas que hemos presentado es externo y que no está bajo su control o influencia inmediatos. En constraste, se considera que el segundo conjunto de problemas se debe a las acciones y a la parálisis de la alta gerencia de GM a lo largo de varios años.

Divergencias en las metas

El modelo político reconoce que existe la posibilidad de que las metas de los grupos de interés choquen. Por ende, el poder relativo de estos grupos de interés influirá en las metas que elija

la organización. Es frecuente que no surja un claro "ganador". Si el poder está concentrado en un grupo de interés, entonces es probable que las metas principales de la organización reflejen las metas de ese grupo.

El equilibrio de poder de varios grupos de interés podría llevar a la negociación y el compromiso en el proceso de toma de decisiones. Aun cuando el equilibrio de poder podría llevar al compromiso, como en la mayor parte de las negociaciones entre los sindicatos y la gerencia, también puede llevar a un punto muerto. Recuerde que una estrategia política muy común es formar coaliciones (alianzas) cuando no hay una persona, grupo u organización que tenga poder suficiente para elegir o implementar la meta que prefiere. Muchas organizaciones y asociaciones relacionadas con el cuidado de la salud (como la American Cancer Society, la American Heart Association y la American Medical Association) han constituido una coalición informal con el Congreso a efecto de luchar contra los fumadores y los intereses de las tabacaleras.

Divergencias en las soluciones

Algunas metas o los medios utilizados para alcanzarlas podrían ser percibidos como soluciones de ganar-perder; es decir, yo gano lo que usted pierde, y usted gana lo que yo pierdo. En esta situación, los grupos de interés muchas veces distorsionan la información y la retienen de forma selectiva para reforzar sus intereses. Estas acciones pueden limitar de forma notoria la capacidad para tomar decisiones de adaptación o innovadoras, las cuales, por definición, requieren que se utilice toda la información relevante, así como que se explore la gama completa de soluciones alternativas.

Los grupos de interés al interior de la organización con frecuencia ven la información como una importante fuente de poder y la emplean en consecuencia. El modelo de toma de decisiones racionales requiere que todos los empleados presenten toda la información relevante abiertamente. No obstante, los administradores y los empleados que operan con base en el modelo político considerarían que la revelación gratuita sería algo ingenuo y que dificultaría la consecución de sus metas personales o las de su equipo o departamento.[53] Para complicar el panorama, la información a menudo 1) está fraccionada y basada en la comunicación informal (¿Sabía usted que...?); 2) es más subjetiva que basada en hechos concretos (Las impresiones de la computadora en realidad no tienen peso aquí), y 3) es definida con base en lo que los grupos de interés poderosos consideran importante (¿Qué opina el jefe? o ¿Cómo responderá el consejo?).

La cooptación es una de las estrategias políticas que los grupos de interés utilizan con frecuencia para alcanzar sus metas. Cooptación *se refiere a incluir a los representantes de un grupo de interés en el proceso de toma de decisiones estratégicas como vía para desviar la amenaza que podrían representar para la estabilidad o la existencia de una organización.*[54] Un ejemplo es el caso de Lockheed Martin que ha colocado a generales retirados del ejército en su consejo de administración con objeto de fomentar el cabildeo dentro del Departamento de Defensa para que ayuden a la venta de equipamiento militar y los servicios que ofrece Lockheed. Tanto IBM y State Farm, entre otras, han creado comités de ejecutivos junior como vía para involucrar a los administradores de nivel medio en cuestiones estratégicas seleccionadas y conseguir su apoyo para la implementación del curso de acción que han elegido.

No obstante la idea generalizada, el modelo político no es necesariamente malo. Como en el caso de los otros dos modelos (el racional y el de racionalidad limitada) puede ser muy útil y adecuado, sobre todo para resolver conflictos entre grupos de interés que tienen metas divergentes y/o preferencias divergentes en tanto de las acciones que se tomarán. Si el modelo político es implementado con un fundamento de principios éticos básicos, como se explicó en el capítulo 3, es probable que conlleve a decisiones y resultados constructivos.

El siguiente recuadro de Competencia para la comunicación menciona algunos ejemplos negativos de la comunicación interpersonal política que experimentó John Wade, director de información de Saint Luke's Health System de Kansas City, Missouri, y sus tácticas positivas para lidiar con la política.[55]



Las personas motivadas no se dejan frenar por el liderazgo deficiente de sus malos jefes. En cambio, encuentran la manera de mejorar sus soluciones.

Competencia para la comunicación

John Wade y los malos jefes

Cuando John Wade ocupó su primer puesto en el campo de la tecnología de información en Polaroid Corporation, no tardó en descubrir los aspectos negativos del estilo de su jefe. Éste era extrovertido y un maestro para la política con sus compañeros y superiores, pero no apoyaba a su equipo. Wade comenta: "Me sentía como si estuviera a la deriva". Aun cuando las personas del equipo se lamentaban entre sí, consideraban que, por razones políticas, no era aconsejable que sus quejas salieran de su círculo. Wade recuerda: "No tratamos de acabar con él porque supusimos que su jefe pensaba que él estaba haciendo un buen trabajo".

Wade quería seguir trabajando en Polaroid. En lugar de sufrir tras la sombra de su jefe, él decidió que permitiría que sus competencias brillaran más allá de modo que se pudieran ver. Wade comenta: "Pensé: 'Este tipo no me ayudará, por lo cual yo sólo tengo que redoblar mis esfuerzos por triunfar y tener un excelente desempeño'". Con el tiempo, tras un cambio de gerentes en la empresa, su jefe fue transferido a otro departamento. El gerente que lo reemplazó era muy duro, pero una persona que inspiraba a su equipo para que rindiera al 110 por ciento.

Cuando Wade aceptó un puesto de administrador en el Children's Hospital de Boston el ejecutivo que era su jefe no le impresionó mucho. Wade vio un gran potencial de crecimiento en el hospital y un ambiente interesante. Recuerda: "Creí que tenía que demostrarme que había aprendido a dar la vuelta a una situación negativa y que en cinco años esta persona se marcharía". A pesar de su actitud positiva, los primeros siete meses fueron un "verdadero infierno" para él. El ejecutivo ineludiblemente encontraba razones, varias veces a la semana, para convocar al grupo completo de TI a reuniones "urgentes" a las 4:30 p.m. y después ni siquiera se quedaba a toda la reunión. Wade comenta: "Las reuniones a veces duraban hasta tres horas y el tipo se iba a las 6:15". La interpretación de Wade es que su superior no se sentía competente para resolver los problemas que iban surgiendo y que pensaba que si reunía a todos los administradores, ellos resolverían el asunto.

Un día, Wade adoptó una posición de riesgo. Entró a la oficina del ejecutivo y dijo: "Cuando usted no está dirigiéndonos, salimos de las reuniones sin mucha más [dirección] que la que teníamos cuando entramos. Por eso, la próxima vez que haya una junta urgente, llevaré en la mano una carta con mi renuncia". Su táctica funcionó. Después de esto, cuando el ejecutivo convocaba a una reunión (y eran muchas menos), estaba mejor planeada y tenía lugar en horarios más convenientes. El ejecutivo estaba presente dirigiéndola. Wade dice: "Fue casi como si al canalizar al tipo él se volviera más efectivo". Con el tiempo, el ejecutivo fue despedido y Wade fue nombrado director de información del hospital.

Resumen

Este capítulo ha presentado los elementos básicos de la toma de decisiones, en especial los que necesitan los administradores. Explicamos los conceptos básicos de la toma de decisiones y los modelos que utilizan los administradores y otros profesionales en las organizaciones. La toma de decisiones implica identificar los problemas, recabar información, considerar alternativas y elegir un curso de acción a partir de las alternativas generadas. Las capacidades para tomar decisiones son necesarias para desarrollar y aplicar las seis competencias gerenciales: para la comunicación, la planeación y gestión, el trabajo en equipo, la acción estratégica, la multicultural y la autoadministración.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar el significado de certidumbre, riesgo e incertidumbre y cuáles son sus efectos en la toma de decisiones.

Las personas toman decisiones bajo circunstancias que representan la probabilidad de que ocurran hechos sobre los cuales ellos no tienen control alguno, pero que podrían afectar los

resultados de las decisiones. Cabe decir que estas condiciones son como un continuo que va de la certidumbre, pasando por el riesgo, hasta la incertidumbre. La toma de decisiones se va tornando más desafiante a medida que aumentan los grados de riesgo e incertidumbre.

2. Describir las características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.

Las decisiones de rutina están relativamente bien definidas y abordan problemas y soluciones comunes. Las decisiones de adaptación abordan problemas y/o soluciones un tanto inusuales, que entrañan un grado de riesgo bajo o moderado. Las decisiones innovadoras abordan problemas y/o soluciones muy inusuales y ambiguos, que entrañan un grado de riesgo o incertidumbre muy alto. En general, el valor de los administradores y los profesionales aumenta a medida que incrementa su capacidad para tomar decisiones efectivas de adaptación o innovadoras.

3. Explicar el modelo racional y el de racionalidad limitada para la toma de decisiones gerenciales.

El modelo racional plantea una secuencia de siete pasos para tomar decisiones: 1) la definición y el diagnóstico del problema, 2) el establecimiento de metas, 3) la búsqueda de soluciones alternativas, 4) la comparación y la evaluación de las soluciones alternativas, 5) la elección de una solución de entre las alternativas, 6) la implementación de la solución elegida y 7) el seguimiento y control de los resultados. En contraste, el modelo de la racionalidad limitada describe un patrón que tiende más bien a describir la forma en que los administradores y otras personas tratan de tomar decisiones que consideran racionales. Presenta la tendencia de las personas a buscar tan sólo la solución satisfactoria, a realizar una búsqueda limitada de soluciones alternativas, a contar con información limitada y a estar sujetas a varios sesgos cuando obtienen y procesan información. Este modelo reconoce que las personas están sujetas a limitaciones prácticas cuando tratan de tomar decisiones racionales. También reconoce que, con el transcurso del tiempo, el grado de lo satisfactorio se puede aumentar mediante diversas acciones.

4. Explicar las características de la toma de decisiones gerenciales políticas.

El modelo político hace hincapié en los efectos de múltiples grupos de interés que tienen el poder necesario para tomar decisiones. La toma de decisiones políticas se activa cuando los grupos de interés tienen visiones divergentes en tanto de las definiciones del problema, las metas deseadas y/o las soluciones preferidas. Las estrategias políticas de la cooptación y la búsqueda de chivos expiatorios, además de las presentadas en capítulos anteriores, pueden entrar en juego en las referidas circunstancias.

Conceptos y términos clave

Certidumbre
Chivo expiatorio
Convergencia
Cooptación
Decisión racional
Decisiones de adaptación
Decisiones de rutina
Decisiones innovadoras
Ignorancia
Incertidumbre
Inercia activa
Innovadores
Jerarquía de metas
Mejora continua
Metas
Metas generales
Metas operativas
Modelo de racionalidad limitada
Modelo político
Modelo racional
Poder
Probabilidad
Probabilidad objetiva
Probabilidad subjetiva
Riesgo
Satisfactorio
Sesgo de disponibilidad
Sesgo de falacia del jugador
Sesgo de información concreta
Sesgo de la ley de las cifras bajas
Sesgo de percepción selectiva
Toma de decisiones

Preguntas para reflexión y análisis

1. Relea el recuadro de Desafío de la administración que menciona a David Hoover, presidente de Ball Corporation. ¿Qué ejemplos de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre reflejan los comentarios de Hoover?

2. ¿Algunos de los comentarios de Hoover son congruentes con el modelo de la racionalidad limitada para la toma de decisiones? Explique por qué.

3. Relea el recuadro de Competencia para la acción estratégica de "Shoes For Crews disminuye la incertidumbre". Visite el sitio web de la empresa en www.shoesforcrews.com. ¿Esta empresa ha comunicado con efectividad a sus clientes potenciales la forma en que disminuye la incertidumbre de la seguridad y los riesgos para los empleados y las empresas?

4. Visite el sitio web de Visa, www.visa.com. Haga clic en el sitio para el país relevante y en la sección que habla de "Seguridad y protección de Visa". ¿Qué decisiones de rutina recomienda Visa para que las personas se protejan contra el riesgo y la incertidumbre del robo de identidad y fraude?

5. Presente tres ejemplos de un problema "personal" que haya tenido: uno que implicara una condición de certidumbre, uno que implicara riesgos y uno que implicara incertidumbre.

6. ¿Cómo califica las decisiones de adaptación que ha tomado Dunkin' Donuts? Relea el recuadro de Competencia para la planeación y gestión que mencionó a Dunkin' Donuts y visite el sitio web de la empresa, www.dunkindonuts.com, el cual presenta más información sobre las decisiones de adaptación que ha tomado esta empresa.

7. ¿Por qué cabe esperar que los administradores, que están atados al concepto de racionalidad limitada, en ocasiones puedan tomar decisiones más o menos *racionales*?

8. Analice el Informe Anual de General Motors Corporation que esté disponible en su sitio web, www.gm.com. Lea la "Carta a los accionistas". ¿Qué conceptos de toma de decisiones ilustra dicha carta?

9. Piense en una decisión importante que haya tomado el año pasado. ¿Su proceso para tomar decisiones de qué manera se ciñó a cada uno de los factores del modelo de la toma de decisiones políticas o se alejó de ellos?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | ¿Cuáles son sus juicios éticos?[56]

Instrucciones

Los incidentes que se presentan a continuación se emplean en programas de capacitación ética en diversas empresas. Elija el juicio que prefiera (las opciones están enumeradas debajo de cada incidente) en el caso de cada uno de los cuatro incidentes siguientes. A continuación conteste las preguntas que se plantean después de los cuatro incidentes. Este ejercicio también se puede desarrollar sumando un formato de equipo pidiendo a los individuos que compartan o expliquen sus juicios, así como sus respuestas a las preguntas. El equipo podría tratar de llegar a un consenso en tanto de los juicios y las respuestas de cada incidente.

1. En una reunión del consejo de Global Energy, el presidente informa que hace tres meses recibió una carta anónima que contenía las quejas de los empleados respecto a la revelación engañosa de la información financiera. Él comenta que entregó la carta a una firma de abogados externa de la empresa, la cual investigó las acusaciones y llegó a la conclusión de que eran infundadas. A continuación, el presidente pasa al siguiente punto de la orden del día. Wendy, una directora independiente, está inquieta porque ninguno de sus compañeros directores solicita que se lea la carta ni el informe de la firma de abogados y porque el presidente haya esperado tres meses para informar al consejo de la existencia de la carta. Como miembro del consejo, ¿cuál es la mejor opción para Wendy?
   a. Dejar pasar las cosas, porque el asunto parece haberse resuelto solo.
   b. Preguntar al presidente en privado todo lo que quiere saber hasta obtener una respuesta satisfactoria.
   c. Pedir tiempo dentro de la reunión para que haya una sesión con el ejecutivo a efecto de discutir el asunto.
   d. Llamar personalmente a la firma de abogados para obtener una explicación más detallada.
2. Una noche, al salir del trabajo, usted está en Internet buscando mensajes de inversión de consejos de administración. Para su asombro, alguien está difundiendo información falsa acerca de su empresa. Esa persona dice que su empresa no va a cumplir con las expectativas. Usted sabe de hecho que la empresa las superará. Teme que la persona que ha corrido el rumor afecte el precio de las acciones. Siente la tentación de dejar las cosas bien claras. ¿Usted qué haría?
   a. Callar.
   b. Publicar las cifras reales, pero sin identificarse.
   c. Publicar las cifras reales y decir que usted está en posición de conocerlas.
   d. Desmentir el rumor, pero no publicar cifra alguna.
3. Usted lleva cinco años trabajando como gerente en su empresa y se ha creado una magnífica reputación. Su futuro luce brillante, lo cual es muy bueno porque debe sostener a su familia. Kim, una mujer de color que antes dependía de usted, acaba de ser rechazada para una promoción. Usted piensa que ella está muy calificada para el puesto y que es perfectamente capaz de desempeñarlo con excelencia. El candidato elegido es un hombre blanco con buenas calificaciones. Sin embargo, en su opinión, no tiene tanta experiencia ni capacidad como Kim. Steve, el gerente que no eligió a Kim, es "una estrella en ascenso", usted lo conoce desde hace mucho y los dos se llevan bastante bien. Steve no podría nombrarle director general ni podría despedirle, pero está en posición de impulsar o de entorpecer su carrera. ¿Usted que haría?
   a. Recomendar a Kim que hablara con la persona indicada del departamento de recursos humanos y se ofrecería a hablar con esa persona respecto a la excelente opinión que usted tiene de Kim.
   b. Hablar con Steve.
   c. Decirle a Kim que muchos factores (legítimos) intervienen en la decisión de una promoción y que es imposible juzgar la decisión desde fuera.
   d. Hablar con el supervisor de Steve.
4. Jeff acaba de ser nombrado miembro del consejo de Worldwide International. En la primera reunión, el consejo escucha la presentación del desarrollo de un nuevo producto, hecha por uno de los gerentes senior de la empresa, que es negro. Cuando el gerente abandona la sala, el presidente comenta: "Es una de las personas más inteligentes de su raza que haya conocido jamás. Me complace que trabaje con nosotros". Jeff debería:
   a. Verificar si la carrera del gerente no se ha visto perjudicada por el racismo evidente del presidente.
   b. Confrontar al presidente por su evidente racismo delante del resto de los consejeros.
   c. Hablar en privado con el presidente más adelante respecto al tema.
   d. Ninguno de los anteriores.

Preguntas

1. En el caso de cada uno de los cuatro incidentes identifique la condición que probablemente representa para la persona que toma la decisión por cuanto se refiere a la certidumbre, el riesgo (probabilidad objetiva o subjetiva) o la incertidumbre. Explique por qué.
2. En el caso de cada uno de los cuatro juicios que haya elegido, ¿qué clase de decisión probablemente representó para la persona que tomó la decisión: de rutina, de adaptación o innovadora? Explique por qué.
3. ¿Qué modelo de toma de decisiones parece haber dominado en el juicio elegido para cada uno de los cuatro incidentes: el racional, el de racionalidad limitada o el político? Explique por qué.

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Advanced Build-It[57]

Advanced Build-It es un pequeño negocio de casilleros fabricados en un taller donde trabajan seis personas. Build-It contrata a "cuadrillas" de otras empresas de la localidad para que se encarguen de la entrega y la instalación de los muebles. Por lo normal, el negocio tiene en marcha cuatro o cinco proyectos diferentes al mismo tiempo y sus entregas van dirigidas a distintas plazas dentro de un mercado que abarca de Windsor a Toronto, en Ontario, Canadá.

El viernes por la mañana, había dos pedidos listos para su embarque, los cuales debían ser entregados "con urgencia" a efecto de que se pudieran instalar a tiempo. Uno de ellos era de unidades de plástico negro resistente a los ácidos para un laboratorio y formaba parte de un proyecto de renovación en Strathroy, Ontario. El otro constaba de casilleros grises y rosa para un jardín de niños y su destino era la escuela primaria de University Heights en Londres, Ontario.

El camión que los entregaría era propiedad privada del operador de otro pequeño negocio, especializado en entregas rápidas y que cobraba un precio razonable. La mayor parte de la mañana del viernes se fue en cargar los casilleros al camión. Dan, el propietario y conductor, y Rick, su empleado y ayudante, estaban listos para partir a la 1 p.m. Los casilleros habían llenado el camión hasta arriba, pues al colocarlos hábilmente sólo se tendría que hacer un viaje. Dos cuadrillas habían sido contratadas y estaban programadas para colocar los casilleros en las dos plazas. Empezarían a trabajar el sábado para que los proyectos estuvieran terminados a la hora de abrir el lunes por la mañana.

Sábado por la mañana

Esta escena tuvo lugar en la casa de Jerry Day, propietario de Advanced Build-It.

Me encontraba en la cocina, sentado a la mesa tranquilamente leyendo el periódico y saboreando una segunda taza de café, cuando me tuve que estirar para contestar el teléfono. En los siguientes 10 minutos, el teléfono estuvo a punto de echar chispas por las llamadas. ¡La gente está loca!

Supervisor de la cuadrilla de University Height:	"¿Dónde está el material que debo instalar? ¡No tengo un solo casillero en la escuela! ¿Qué quiere que hagamos?
Yo:	"¡Qué! Los enviamos ayer. No se mueva de ahí, enseguida le vuelvo a llamar".
Supervisor de la cuadrilla de Strathroy:	"¿Dónde quiere que instale los casilleros grises? ¡No los veo en los planos que usted nos entregó!
Yo, atragantándome con el café:	"¿Qué casilleros grises? ¡Todos los del laboratorio de Strathoy son negros!"
Supervisor de la cuadrilla de Strathroy:	"Mire, yo tengo 12 casilleros y lavabos grises y rosa y no sé dónde debo instalarlos".

¡Esa fue la frase que derramó el vaso! Sabía lo que había ocurrido. Confirmé mi sospecha cuando el sábado por la mañana llamé a Dan a su casa y le saqué de la cama.

Dan: "Ayer llegamos a Strathroy pasadas las 3 p.m. Se nos pinchó un neumático y yo tenía una cita con Sue para jugar al golf a las 5:00 p.m., así que supuse que cuanto antes vaciáramos el camión, más rápido terminaríamos con nuestro trabajo del día. Cuando estábamos cargando el camión, su gente no dijo nada de que tuviéramos que entregar en dos plazas diferentes.

Dan y Rick habían descargado todo el material en la plaza de Strathroy y habían regresado a su casa con el camión y la caja vacíos hasta Woodstock, pasando de largo por Londres. En su prisa, Dan no había consultado los despachos de embarque. Tampoco se había fijado, o no le había interesado hacerlo, que el diseño y el color de los casilleros correspondían a dos conjuntos diferentes. Era evidente que Dan había estado pensando en otra cosa.

¡Una situación normal que se había enredado, ahora se estaba convirtiendo en otra tan enredada que no se podría desenmarañar!

Siendo el dueño de Advanced Build-It, yo había calculado con cuidado los costos de los dos trabajos prefabricados que habíamos terminado. Había conseguido los contratos de los casilleros de calidad por su bajo precio y era imposible reducir más los costos. Sin tener que ver en el asunto, supe que tendría que pagar una cantidad por estos dos trabajos, porque al estimar los costos no había dejado margen para esta situación. Tendría que pagar al menos medio día de salarios a la cuadrilla de University Heights que no había podido trabajar el sábado por la mañana. Por fortuna, el jefe de la cuadrilla de Strathroy no había tratado de instalar los casilleros que no correspondían a esa plaza.

También tendría que pagar los salarios del domingo para que el jardín de niños de University Heights estuviera listo el lunes temprano. Necesitaría un camión grande y dos hombres que trabajaran la mayor parte del sábado para "rescatar" los casilleros del jardín de niños que estaban en Strathroy y para entregarlos en la plaza de Londres. ¡Si Dan se ocupara de este trabajo, él y su camión tendrían que desplazarse desde Woodstock!

Preguntas

Suponga que está en la posición de Jerry Day, el propietario de Advanced Build-It.

1. ¿Cuáles son los problemas inmediatos y subyacentes de este caso?
2. ¿En este caso quién cometió un error? ¿Por qué?
3. ¿Cómo resolvería los problemas inmediatos?
4. ¿Qué modelo de toma de decisiones dominó para que usted encontrara su solución? Explique por qué.

capítulo 9



© Andersen Ross/Brand X Pictures/Jupiter Images

Auxiliares para la planeación y las decisiones

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Explicar los fundamentos de la administración del conocimiento y cómo se emplea con el fin de crear valor para las organizaciones.
2. Describir las características y usos del método Delphi, la simulación y los escenarios como auxiliares para hacer pronósticos.
3. Explicar el proceso creativo y cómo se utiliza el modelo de creatividad de Osborn.
4. Explicar y aplicar tres auxiliares para mejorar la calidad: el benchmarking, el ciclo de Deming y el programa Baldrige para la calidad.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración ....

OMR Architects


© Rubberball Productions/Jupiter Images

OMR Architects (formalmente conocido como Office of Michael Rosenfeld, Inc. Architects) con sede en West Acton, Massachusetts, es una firma que ofrece una gama completa de servicios arquitectónicos y está organizada en cinco grupos especializados: educación, religión, vivienda, municipios, y corporaciones. Sus más de 30 profesionales provienen de ocho países y trabajan en un entorno informal orientado a las metas. Michael Rosenfeld, el fundador, afirma que la diversidad le sirve de ventaja competitiva, que las diferentes culturas, orígenes, talentos, experiencias y perspectivas apoyan la misión de la organización.

Paul Woyda es el director de tecnología de la información de esta empresa. En una industria que requiere de mucho trabajo en equipo, su tarea consiste en encontrar y ofrecer las soluciones de software y hardware que OMR necesita para diseñar, desarrollar y construir sus proyectos con éxito. Woyda afrontó el desafío de mejorar la capacidad para 1) que los profesionales y otros miembros del personal compartieran conocimiento e información, 2) evitar el "caos de datos" durante la actualización y los cambios y 3) facilitar el uso de datos y documentos. Él comenta: "Cuando estamos trabajando en un proyecto tan grande como el de una escuela secundaria pública de 65 millones de dólares, en una superficie de 125,000 metros cuadrados, decenas de personas participan en cada una de las etapas y es preciso llevar registro de miles de detalles".

Newburyport High School, en Newburyport, Rhode Island, fue un reto especial: La demolición de la vieja escuela prácticamente sólo respetó la estructura; lo único que quedó intacto fue su histórica fachada de ladrillo. Se tuvo que reconcebir, rediseñar y construir casi todo de nuevo, desde el piso del gimnasio hasta las mesas del laboratorio de química. Arquitectos, ingenieros, contratistas, subcontratistas, supervisores de obra, secretarias y, por supuesto, autoridades de la escuela tuvieron que trabajar juntos, estar informados y tener acceso a los datos más recientes y exactos.

El equipo de OMR siempre está moviéndose de aquí para allá, algunas veces trabaja en la oficina, otras en el lugar del proyecto y otras más en la calle. En un proyecto típico de OMR los clientes y los contratistas tienen oficinas separadas en distintas ciudades o incluso dispersas por todo el país.

La firma había probado aplicaciones de software específicas para la construcción. No obstante, Woyda y su equipo encontraban que este software requería que se capacitara a los empleados, que se hicieran adaptaciones a la medida y también que se recibiera soporte técnico, lo cual tomaba mucho tiempo y era demasiado complejo para

Contenido del aprendizaje

su uso cotidiano. El software no siempre era muy útil para comunicarse con los contratistas, los clientes y los miembros externos del equipo de OMR. Woyda buscó una solución que tuviera suficiente fuerza para organizar un proyecto de 100 millones de dólares, pero que al mismo tiempo fuera tan sencilla para que todo el personal la usara en cualquier momento y lugar.

Encontró un software para la administración del conocimiento que 1) era fácil de usar, 2) ofrecía acceso a la línea las 24 horas de los siete días de la semana, 3) mejoraba la asignación de responsabilidad y el trabajo en equipo y 4) se podía escalar para ajustarlo a cualquier tamaño de proyecto. En este caso, el software para la administración del conocimiento (AC) elegido fue QuickBase for Small Business.

El software de administración del conocimiento seleccionado es tan sólo una de entre una creciente cantidad de opciones que ofrecen un enfoque basado en Internet y son fáciles de usar. El software de AC organiza y comparte todos los documentos, planos, especificaciones y contratos durante las fases de diseño y construcción de un proyecto. Los clientes y los contratistas también pueden compartir y actualizar datos y otra información con los profesionales de OMR. Se establece una base de datos por separado para cada nuevo proyecto y se otorgan distintos permisos de acceso a las personas correspondientes.

Woyda comenta: "Todos los que tienen autorización pueden presentar planos y especificaciones sin tener que rastrear a las personas ni perder el tiempo persiguiéndolas por el teléfono o con faxes". La característica de la notificación automática de un e-mail avisa a los miembros correspondientes del personal en el momento que se ha actualizado algo. El equipo completo tiene acceso a la información más reciente las 24 horas del día.[1]

Más información acerca de esta organización en www.omr-architects.com.

OMR Architects gozaba de un entorno laboral positivo y era una organización exitosa antes de adoptar el software de administración del conocimiento. Este software brindó a OMR Architects una serie de resultados positivos, entre otros 1) le ahorró tiempo y dinero, 2) mejoró la calidad y la velocidad de las comunicaciones de manera que permitió una toma de decisiones más oportuna, 3) redujo la confusión y el estrés a la hora de desarrollar y modificar los planes y 4) mejoró la coordinación de todos los miembros del equipo del proyecto (que incluye a personas dentro y fuera de la empresa) para que pudieran tomar mejores decisiones. Esto fue posible porque empleados, clientes y contratistas aceptaron utilizar la tecnología de AC. Como aprenderá a continuación, la administración del conocimiento trata mucho más que la tecnología, aun cuando éste suele ser un ingrediente esencial.

En este capítulo se enfatizarán y describirán las características de la administración del conocimiento, sobre todo su función de apoyo para una planeación y una toma de decisiones más efectivas. También se presentarán ocho auxiliares que se pueden emplear para la planeación y toma de decisiones 1) en distintos niveles de la organización, 2) en casi todas las áreas funcionales (por ejemplo, marketing, finanzas, recursos humanos y auditoría) y 3) para ayudar a la planeación y toma de decisiones en diversas cuestiones y problemas de la organización.

Empezaremos por explicar las características y los usos fundamentales de la administración del conocimiento, los cuales aumentan la probabilidad de una aplicación efectiva de otros auxiliares. Presentaremos uno de los marcos más comprensivos de la administración del conocimiento, a saber: el modelo del balanced scorecard. A continuación, se revisarán los elementos clave y los usos de los pronósticos y también los fundamentos de tres técnicas para hacer pronósticos: el método Delphi, la simulación y los escenarios. A continuación, de entre docenas de auxiliares que existen, se mencionará el modelo de la creatividad de Osborn para señalar por qué en muchas situaciones se necesita y usa la creatividad. Terminaremos el capítulo explicando las características y usos de tres auxiliares diseñados en específico para mejorar la calidad: el benchmarking, el ciclo de Deming y el programa Baldrige para la calidad.

Usos de la administración del conocimiento



Explicar los fundamentos de la administración del conocimiento y cómo se emplea con el fin de crear valor para las organizaciones.

¿Qué es la administración del conocimiento?

La administración del conocimiento (AC) *implica la administración, generación, documentación, difusión y transferencia de información, conocimiento técnico y experiencia entre personas con el objeto de mejorar la efectividad de la organización*. Ésta requiere la creación de un sistema para reunir y mantener datos, información, experiencias y lecciones, así como para mejorar la comunicación.[2] La toma de decisiones y la planeación siempre se han beneficiado cuando se tiene el conocimiento correcto, en el lugar indicado y en el momento oportuno. La administración del conocimiento contribuye a lo anterior. Según un cálculo, 81 por ciento de las empresas líderes de Norteamérica y Europa están utilizando alguna forma de administración del conocimiento. Algunas de estas empresas son Accenture, DaimlerChrysler, Hewlett-Packard, IBM y Unilever.[3]

Componentes principales. En general se considera que la administración del conocimiento consta de tres componentes principales:[4]

- *Conocimiento explícito:* publicado en informes y manuales generados de forma interna, así como en libros, revistas, diarios, datos e informes del gobierno, servicios de noticias en línea, etc. El software para la AC adoptado por OMR Architects brindaba actualizaciones y acceso a documentos, planos, especificaciones y contactos para cada proyecto las 24 horas de los siete días de la semana.
- *Conocimiento tácito:* la información, las competencias y la experiencia que tienen los empleados, inclusive sus contactos profesionales y la información interpersonal compartida. Este conocimiento puede ser difícil de expresar y con frecuencia se desarrolla a partir de experiencias y acciones directas, además de que suele ser compartido por medio de conversaciones, entre ellas el relato de casos y las experiencias compartidas. OMR Architects reconoció la importancia del conocimiento tácito cuando se organizó en cinco grupos especializados, de modo que los profesionales de cada grupo pudieran desarrollar un conocimiento profundo, contactos y relaciones. Además, esta empresa considera que el abrazar múltiples formas de diversidad (cultural, formación educativa, talentos, experiencias y perspectivas) le proporciona el conocimiento que sustenta la misión de OMR Architects.
- *Tecnologías facultativas:* intranets, Internet, buscadores, software de flujo de trabajo. La adopción del software para la administración del conocimiento y las tecnologías correspondientes por parte de OMR Architects les permitió dar un paso importante para propiciar la administración del conocimiento, las 24 horas de los siete días de la semana, para todos los implicados en cada proyecto. Recuerde que el software para la AC basado en Internet mejoró de forma ostensible el flujo de trabajo de cada proyecto.

Impulsores de la era de la información. La era de la información ha reemplazado a la era industrial. El balance general de una empresa por lo general mide los activos materiales (por ejemplo, terrenos, fábricas, equipo y dinero). Ahora, cada vez es más frecuente que los gerentes, los grupos de interés y otras personas reconozcan un nuevo activo: el conocimiento. El conocimiento está adquiriendo más valor que los activos materiales o financieros y, en muchos casos, incluso más que los recursos naturales. La información y el conocimiento son las nuevas armas para competir.

Los graves riesgos que entraña no tomar medidas para administrar el activo del conocimiento y los procesos están llevando a las organizaciones a reevaluar sus estrategias para el conocimiento. Al hacerlo, están encontrando que sus sistemas tienen algunas carencias muy serias, entre otras:

- *Pérdidas de productividad y de oportunidades:* la falta de conocimiento en el lugar y en el momento que se necesita; una base de conocimientos que no pueden usar los empleados ni los clientes;
- *Sobrecarga de información:* un exceso de información no clasificada ni dirigida a una meta;

- *Desgaste del conocimiento:* según ciertos cálculos, la organización típica pierde la mitad de su base de conocimiento cada 5 a 10 años debido a la obsolescencia y a la rotación de empleados y clientes y
- *La reinvención de la rueda:* la falta de parámetros y de un medio para crear, captar, compartir y aplicar las mejores prácticas o las lecciones aprendidas.

Se debe conceder importancia estratégica a superar estas deficiencias y otras similares para garantizar que el conocimiento correcto esté a disposición de la persona indicada en el momento oportuno.[5]

Metas de la administración del conocimiento

La aplicación de la administración del conocimiento tiene tres metas naturales: los equipos, los clientes y los trabajadores de la organización.[6]

Equipos. La colaboración suele ser crucial para asegurar que los bienes y servicios han sido diseñados de modo que satisfagan las necesidades de los clientes o los compradores. Al obtener información de ventas, marketing, ingeniería, diseño y otros grupos, la administración del conocimiento proporciona un método para compartir ideas y también para identificar las mejores prácticas de los distintos equipos. Al reunir las ideas y la información de cada equipo, el equipo de un proyecto podrá avanzar con más rapidez y eficiencia porque adquiere conocimiento del trabajo que se está desempeñando en otra parte de la organización y, con ello, se disminuye la duplicación y se refuerza la solución de problemas entre equipos.

Hace algunos años, en el caso de los técnicos de servicio de Xerox, la administración del conocimiento se limitaba a proporcionarles radios de doble vía. Ellos podían conferenciar entre sí desde distintos lugares cuando afrontaban un problema difícil al reparar una máquina descompuesta. En fecha más reciente, Xerox desarrolló una base de datos de reparaciones para sus técnicos, los cuales pueden acceder a ella por Internet las 24 horas de los siete días de la semana. Julian Orr, un antropólogo de Xerox, recuerda: "Al principio, los técnicos se resistían a brindar consejos. Consideraban que no era natural poner por escrito lo que sabían". Los gerentes "sembraron" la base de datos con sugerencias de los ingenieros de la oficina matriz. Algunos gerentes ofrecieron recompensas, inclusive dinero y camisetas, a quienes ofrecían consejos. También incluyeron los nombres de las personas que contribuían y ello dio lugar a que llegaran "agradecimientos" de colegas de todo el mundo. Hoy, el sistema "Eureka" de Xerox contiene alrededor de 70,000 sugerencias y ahorra a la empresa varios millones de dólares al año en el costo de sus servicios.[7]

Clientes. Los clientes satisfechos son la base del éxito continuo de la empresa. Para desarrollar y mejorar las relaciones con ellos es esencial llevar registro de sus asuntos, patrones de compra y expectativas. La administración del conocimiento ayuda en este proceso. Las organizaciones afrontan el reto constante de revisar las estrategias que afectan todas las áreas, desde el almacén de suministros hasta la suite ejecutiva.

First Franklin es una institución hipotecaria con sede en San José, California. La empresa necesitaba mejorar y crear diversas comunicaciones para tres iniciativas: la comunicación directa con los clientes, la comunicación con los clientes y otros grupos externos por medio de una extranet y la comunicación con los empleados por medio de una intranet. Gaurav Kohli, un gerente de aplicaciones de First Franklin comenta: "Una de las principales iniciativas que tenemos como institución hipotecaria es atraer a agentes hipotecarios a nuestro sitio. Para ello, ofrecemos toda una gama de servicios, inclusive las direcciones de correo electrónico que son enviados a los agentes mientras el préstamo va pasando por su ciclo de vida". El contenido del mensaje varía según la situación del préstamo que se está tramitando. El contenido de los mensajes de correo electrónico de notificación es almacenado en forma de metadatos que permiten que, al solicitar la notificación, se seleccione el mensaje correcto. El software para la administración del conocimiento determina el contenido del mensaje. La personalización se efectúa con base en los tipos de registro, los cuales definen las categorías de usuarios. Kohli continúa: "Aprovechamos la capacidad para llevar el contenido a diversos destinos de una forma muy personalizada. La gente está buscando cada vez más la manera de reunir el contenido dentro de un contexto, creando sitios web específicos para grupos particulares de usuarios".[8]

Las tecnologías para la administración del conocimiento no dejan de ser un reto potencial para la ética porque podrían sacrificar una cantidad excesiva de privacidad de los clientes. Recuerde que en el capítulo 3 se explicó el enfoque de los derechos morales para la toma de decisiones éticas el cual sostiene que éstas deben ser congruentes con el derecho fundamental y el privilegio de la privacidad, así como con la vida y la seguridad, la verdad y la libertad de conciencia y de expresión. Ahora se están introduciendo diversas tecnologías que son un reto para los gerentes cuando deben determinar si éstas invaden en exceso la privacidad de los clientes. La reciente introducción y el uso creciente de las etiquetas de identificación por medio de frecuencias de radio son un ejemplo de este reto para los gerentes. La identificación por radiofrecuencia (RFID) *es un método automático de identificación que emplea aparatos, llamados etiquetas de RFID o transponedores, que sirven para almacenar datos y recuperarlos a distancia*. Una etiqueta de RFID es un objeto pequeño que se puede adherir o incorporar a un producto, animal o persona. Estas etiquetas contienen chips de silicio y antenas que les permiten recibir y responder a señales emitidas por un transponedor de RFID en frecuencia de radio. Las etiquetas pasivas no requieren de una fuente interna de energía, mientras que las activas sí. La mayoría de las etiquetas de RFID son pasivas, como las que se adhieren a la ropa o a los libros.[9]

El siguiente recuadro de Dilema ético menciona la tecnología de RFID, la cual sirve de instrumento para el proceso principal de administración del conocimiento y su relación con la privacidad del cliente.[10]

Dilema ético

Tecnología RFID y privacidad del cliente

Un informe de la Accountability Office del gobierno de Estados Unidos sobre la RFID llegó a la conclusión de que "una vez que un objeto que lleva la etiqueta es asociado a un individuo particular, es posible obtener información personal identificable y ésta se puede acumular para desarrollar un perfil". Hoy, los minoristas vinculan, de forma rutinaria, los códigos de barras de los artículos que adquieren los compradores con la información personal identificable que obtienen de sus tarjetas de crédito, débito o lealtad por la tienda. Es probable que esta práctica continúe a medida que las etiquetas de radio reemplacen a los códigos de barras. Con las etiquetas adheridas a los objetos que uno posee, desde zapatos hasta sombreros, todos ellos tienen capacidad para transmitir datos a una base que puede estar ligada a su tarjeta de crédito. Esto ha dado por resultado que la posibilidad de que organizaciones de la iniciativa pública y privada invadan la privacidad haya subido a otro nivel.

Una patente estadounidense adjudicada a IBM, la cual proporciona sistemas de RFID, describía con exactitud cómo funcionaría una etiqueta de radio que rastrea a la persona. En la solicitud de la patente IBM exponía que "cuando una persona entra a una tienda minorista, un centro comercial, un aeropuerto o un lugar cualquiera donde se pueda pasear, un escáner de la etiqueta de RFID ubicado en su interior escaneará todas estas etiquetas identificables que lleve esa persona. Se asigna un número de rastreo al conjunto de artículos y éste se puede correlacionar con los registros de las transacciones de ventas, a efecto de identificar a la persona que está siendo rastreada, y la unidad que la rastrea puede llevar registro de los diferentes lugares que esa persona ha visitado, así como las horas en las que los ha visitado".

Mark Roberti, editor de *RFID Journal* afirma: "Las empresas, incluso cuando las mueve su propio interés, saben que en general la forma de ganar dinero está en hacer lo correcto y, por lo mismo, no alejarán a los clientes por violar su privacidad". ¿Está de acuerdo con el comentario de Roberti? Explique por qué. ¿Considera que es necesario que se regule el uso de la RFID para proteger la privacidad de los consumidores? Explique por qué.

Más información acerca de la RFID en www.rfidjournal.com o www.rfidbusiness.org.

Trabajadores. El activo más valioso de una organización son sus trabajadores.[11] La administración del conocimiento puede seguir el rastro de las competencias de los empleados, facilitar las revisiones de su desempeño, proporcionar capacitación, presentar información actualizada de la empresa, administrar prestaciones, mejorar el conocimiento y el ánimo de los empleados y ayudarles a aprender unos de otros. Los cambios rápidos en las condiciones del mercado pueden colocar a la empresa en desventaja si no cuenta con ciertas habilidades valiosas de los empleados que necesitará. Los sistemas de administración del conocimiento deben tener capacidad para identificar y anticipar las lagunas de habilidades y proporcionar mecanismos que permitan capacitar a los empleados en nuevas competencias. Asimismo, la administración del conocimiento permite que los empleados de una misma organización, o de diferentes organizaciones, que están trabajando en el mismo proyecto puedan hacerlo juntos con más

Administración al instante

"El activo más valioso de una empresa del siglo xx era su maquinaria de producción. El activo más valioso de una institución del siglo xxi, sea una empresa mercantil o no, serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad. El conocimiento es el recurso fundamental en la sociedad hacia la que nos estamos dirigiendo con enorme rapidez."

Peter Drucker (1909-2005), autor de *Management Challenges for the 21st Century* y múltiples libros pioneros de la administración

efectividad.[12] Nuestra presentación del proceso de administración del conocimiento en OMR Architects demuestra lo anterior, al igual que el sistema "Eureka" de Xerox. Analice las experiencias que tuvieron los líderes de la BECU (antes llamada Boeing Employees' Union) cuando desarrollaron su sistema de AC, llamado "The Source".[13] La BECU, con sede en Seattle, es una unión de crédito que cuenta con 415,000 miembros y 830 empleados. Sheri Sala, la gerente de apoyo del desempeño de BECU, encabezó el desarrollo de "The Source" con el objeto de mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados, y también de que éstos conocieran y tuvieran fácil acceso a un volumen importante de información valiosa que necesitan para atender a los miembros de la unión de crédito.

La implementación del sistema de administración del conocimiento ha sido una empresa notable. La BECU sigue trabajando para determinar cuáles serán las mejores prácticas que adopte, quién será el dueño de cuál contenido y cómo se administrará el mismo. Sala comenta: "¿Dónde encontraremos los recursos que se encarguen de la actualización, la redacción, la edición y la publicación? Pienso que es muy probable que esa sea la mayor lucha que estamos lidiando todos. Tenemos una enorme cantidad de contenido, pero cómo podríamos imponer algunos controles centrales de modo que contemos con una administración del contenido. Ese punto es el que más dolores de cabeza nos ha dado".

En la BECU, el sistema de administración del conocimiento se ha convertido en un depósito de materiales de capacitación. Sala explica: "Ya no imprimimos manuales en papel. Todo el material está en The Source. En el terreno de la capacitación, hemos hecho hincapié en que no es preciso saber todo, lo importante es saber dónde encontrarlo". Antes, los instructores creaban manuales de capacitación escritos en papel que no tardaban en resultar obsoletos. Ahora, todo el mundo tiene acceso a la misma información por medio de un recurso en línea y la eficiencia de esto es mayor para todos.

Según Sala, conseguir que el personal utilice el sistema de administración del conocimiento no ha significado problema alguno y explica: "El sistema atrajo mucho a las personas, incluso en sus primeras etapas, y ellas también estaban dispuestas a compartir su conocimiento. Al principio había inquietud en torno a que sería un problema conseguir que las personas lo compartieran, porque se dice que el conocimiento es poder. Sin embargo, estamos tratando de decir que 'el poder del conocimiento radica en compartirlo y, al parecer, nuestro personal acepta la idea".

Tecnología facultativa

La tecnología es uno de los elementos que faculta la administración del conocimiento. Establece las bases para las soluciones que automatizan y centralizan la posibilidad de compartir el conocimiento y de propiciar la innovación. Todos los ejemplos de los sistemas de administración del conocimiento que hemos presentado (OMR Architects, "Eureka" de Xerox, First Franklin y "The Source" de la BECU) implicaron la integración de tecnologías específicas, incluido el uso de diversas aplicaciones de software.

La elección del conjunto de tecnologías que serán la base para construir la administración del conocimiento debe abordar al menos dos cuestiones centrales.[14] En primer término, las tecnologías sólo deben presentar información relevante para los usuarios, pero lo deben hacer con rapidez y de modo que salga de todas las fuentes posibles. Un producto derivado de la velocidad de cambio de las tecnologías es la creación y el almacenamiento del conocimiento en lugares distintos. La tecnología que se utilice debe sostener la exploración de nuevas ideas y soluciones a problemas y hacer que el conocimiento existente esté fácilmente disponible para sus desarrolladores y usuarios. Eureka de Xerox es un ejemplo de esta tecnología. En segundo, dada la creciente movilidad de los trabajadores del conocimiento, las tecnologías utilizadas deben abarcar una serie de aparatos, desde teléfonos hasta computadoras laptop. La capacidad para obtener y entregar información será inútil si no se puede transmitir al lugar donde se debe tomar una decisión y se tiene que hacer con la debida oportunidad. Hemos identificado algunas de las tecnologías facultativas en este capítulo y otros anteriores, como Internet, sitios web, extranets, intranets, etiquetas de RFID, etc. Los múltiples tipos de software para la administración del conocimiento también son tecnologías facultativas. En esta sección se explicará cómo se usan dos de las muchas tecnologías facultativas: los sistemas expertos y los wikis.

Sistemas expertos. Las tecnologías de cómputo han sido desarrolladas para que desempeñen funciones normalmente asociadas con la inteligencia humana, como comprender el lenguaje

hablado, hacer juicios e incluso aprender.[15] La mayor parte de las aplicaciones de estas tecnologías a los negocios implican lo que se conoce como un sistema experto. Un sistema experto *es un programa de cómputo basado en los procesos de las personas para la toma de decisiones, empleando conocimiento especializado y habilidades, el cual almacena, recupera y manipula datos, diagnostica problemas y toma decisiones limitadas basadas en información detallada sobre un problema particular*. El sistema ayuda a los usuarios a encontrar soluciones planteando una serie de preguntas respecto a una situación específica y después ofrece soluciones basadas en la información que recibe en las respuestas. Algunas de las características principales de un sistema experto son:

- Está programado para utilizar conocimiento de los hechos, reglas de si..., entonces..., y procedimientos específicos para resolver ciertos problemas. Las reglas de si..., entonces... son pasos lógicos en una progresión que lleva a una solución.
- Está basado en el proceso de toma de decisiones utilizado por gerentes o especialistas efectivos cuando buscan, de entre alternativas posibles, una solución lo "suficientemente buena".
- Proporciona explicaciones programadas, de manera que el usuario puede seguir los supuestos, la línea de razonamiento y el proceso que desemboca en la alternativa recomendada.[16]

Los sistemas expertos tienen capacidad para resolver problemas dentro de un campo específico de conocimiento. Su complejidad varía en términos de conocimiento y tecnología. Un ejemplo del tipo más sencillo de sistema es uno para hacer presupuestos personales que opera en una computadora personal. El objetivo de los sistemas expertos clave es mejorar la toma personal de decisiones y con ello incrementar la productividad. Comparando, el efecto estratégico de los sistemas expertos implica grados importantes de conocimiento y complejidad tecnológica.

DeepGreen Financial, propiedad de Lightyear Capital, fue fundada en 2000 como el primer acreedor hipotecario totalmente automatizado del país, especializado en líneas de crédito y préstamos para vivienda. Desde su inicio ha entregado 65,000 préstamos por 5,000 millones de dólares. DeepGreen fue diseñada a partir de cero en torno a la tecnología de decisión de un sistema experto de préstamos para vivienda. Los clientes pueden llenar una solicitud en cinco minutos y el proceso del sistema experto entra en acción. El sistema genera un informe de crédito, aplica un algoritmo para calificarlo, accede a una valuación en línea del inmueble, comprueba si existe seguro contra fraude e inundación y, a continuación, toma la decisión del préstamo. Alrededor de 80 por ciento de las veces, el cliente recibe la decisión final en cuestión de dos minutos. El sistema elige de forma automática a un notario de la localidad y el cliente termina el proceso eligiendo una fecha para cerrar la operación. La decisión positiva de préstamo está sujeta a una comprobación posterior de la información presentada por la persona que lo solicita. El sitio web declara lo anterior de forma explícita.[17]

Wiki. Un wiki *es una especie de sitio web que permite a los usuarios añadir, eliminar o editar con facilidad todo el contenido, de forma fácil y rápida, en ocasiones sin necesidad de registrarse*.[18] Esta facilidad de interacción y operación hace que un wiki sea un instrumento muy efectivo para colaborar y compartir conocimiento. En hawaiano, la palabra *wiki* quiere decir "rápido". El término *wiki* también se puede referir al software de colaboración mismo (motor wiki) que facilita la operación de este sitio web. Los wikis tienen una serie de características, pero no quedan dentro del ámbito de este libro. Si quiere experimentar el proceso, sentirlo y conocer la filosofía del *wiki* como un auxiliar de la administración del conocimiento, le sugerimos que se informe acerca de *Wikipedia* (en http://en.wikipedia.org), que es un ejemplo de un wiki público. Wikipedia contiene alrededor de 4 millones de artículos en varios idiomas, entre ellos más de 1.1 millones en versión inglesa. Es escrito en colaboración por voluntarios, que permiten que la mayor parte de los artículos sean cambiados o aumentados por una persona cualquiera que tenga acceso a una computadora, un navegador y una conexión a Internet. Ahora analicemos la aplicación de un wiki a los negocios.



Wikipedia es un tipo de wiki público.

Tom Wilkinson es vicepresidente de Black & McDonald, un contratista de obras y mantenimiento con sede en Toronto, Ontario, Canadá. El wiki de su empresa ha resultado la forma ideal para almacenar información y comunicarse con los 3,000 miembros de su personal. ¿Qué le llevó a adoptar esta tecnología? Los gerentes estaban cansados de luchar con las carpetas públicas que estaban utilizando para no tener que enviar enormes cantidades de mensajes de correo electrónico al personal. La información estaba regada por todas partes en múltiples archivos. Wilkinson comenta: "No había una característica de búsqueda global, así que uno tenía que recorrer las 90 carpetas públicas para encontrar información específica. Cuando lo lograba, la mayor parte de ella estaba atrasada".

Cuando un miembro del equipo de tecnología de la información de Wilkinson sugirió que un wiki podría resolver el problema, le pareció muy bien. De inmediato se creó un wiki, utilizando TWiki, un software gratuito. La empresa utiliza el wiki sobre todo para almacenar el conocimiento que necesita más de una persona, por ejemplo, los manuales de operación de servicios, los números telefónicos del personal e información sobre seguridad. Wilkinson dice que es muy eficiente porque el personal hace cambios a un solo documento centralizado. Un buscador de wiki significa "que lo que antes se habría encontrado en una hora, ahora sólo toma 20 segundos". La empresa utiliza controles con claves para limitar quién tiene permiso para ver y editar ciertas páginas. Wilkinson dice: "El control de revisión funciona, las personas no cambian las cosas nada más porque sí".[19]

Cultura corporativa facultativa

Las organizaciones una y otra vez dicen que las cuestiones culturales son las barreras más importantes para que la implementación de la administración del conocimiento tenga éxito.[20] Un viejo adagio dice que "conocimiento es poder". Se debe crear una buena cultura organizacional, o ésta ya debe estar en operación, para evitar que se acapare la información como fuente de poder. Más adelante, en particular en el capítulo 18, se expondrán muchas facetas de la clase de cultura y las prácticas de administración que se requieren para garantizar que la administración del conocimiento florezca. Para empezar, es esencial que en la organización exista un sentimiento de confianza para que los miembros compartan activamente el conocimiento, en especial el tácito, de un miembro de la red a otro. Es necesario creer que la experiencia que se comparte con otro miembro no será utilizada en contra de uno.

El siguiente recuadro de Competencia multicultural presenta un panorama de la cultura corporativa de Lafarge y de la forma en que implementó la administración del conocimiento en diversos países.[21] En el recuadro se hace hincapié en la competencia multicultural como un atributo de la cultura de la empresa. Lafarge, con sede en París, Francia, está organizada en cuatro divisiones: cemento, agregados y concreto, techos y yeso. Cuenta con 80,000 empleados y tiene operaciones en 75 países, inclusive muchas a lo largo y ancho de Norteamérica.

Competencia multicultural

Cultura de Lafarge y administración del conocimiento

Los líderes de Lafarge están tratando de instituir lo que ellos han llamado una cultura "multilocal"; es decir una que se fundamenta en sus fortalezas locales y también en las globales. Hace algunos años, Lafarge lanzó una iniciativa global que incluía todas las razones para implementar la administración del conocimiento que hemos explicado antes. Por ejemplo, el *Manual para compartir conocimiento*, creado por el gerente de conocimiento corporativo de Lafarge y el comité global de dirección dice: "Compartir el conocimiento significa que las personas utilizan la tecnología para hacer más eficientes los procesos para captar, almacenar, recuperar, utilizar, reutilizar y compartir conocimiento para mejorar el desempeño de la empresa".

La visión de Lafarge en cuanto a la administración del conocimiento es convertirse en un indiscutible líder mundial en el área de los materiales de construcción:

- generando valor para los grupos de interés clave, compartiendo ampliamente y aplicando la experiencia y las mejores prácticas;
- realizando operaciones en 75 países con un camino simple para acceder al conocimiento y

al conocimiento técnico, encontrando a expertos y trabajando en colaboración en soluciones que aprovechan y aplican el conocimiento de la empresa, y

- proporcionando instrumentos que analizan el conocimiento y lo convierten en inteligencia que aproveche la empresa para facilitar más la mejora del desempeño de cada operación y de los clientes de cada país.

Un ejemplo, entre otros, de la importancia que la competencia multicultural tiene en Lafarge es el *caso Langkawi*, el cual ha sido compartido infinidad de veces en la empresa para ilustrar las comunicaciones vitales entre el proceso de administración del conocimiento de Lafarge, relativamente nuevo, y su cultura. El caso es el siguiente: Una planta de cemento en Malasia quería incrementar su uso de coque de petróleo, una eficiente fuente de energía que se puede usar en los hornos de cemento. El director técnico estaba teniendo problemas por la acumulación de residuos dentro del horno que se derivaban de la combustión del coque de petróleo. Él empleó el centro técnico de la empresa y las bases de datos para compartir conocimiento, y encontró que otra planta de cemento en Turquía había desarrollado una mejor práctica. Se organizó un diálogo entre el personal de las dos plantas. La curva de aprendizaje se aceleró gracias a este intercambio de conocimiento. En el pasado, la planta Langkawi de Malasia había utilizado el coque de petróleo con 32 por ciento de eficiencia. Un año después, esa misma planta lo utilizaba con 80 por ciento de eficiencia, disminuyendo los costos de energía e incrementando los rendimientos en un periodo más breve.

Más información acerca de esta organización en www.lafarge.com.

Modelo del balanced scorecard

El modelo del balanced scorecard *es un proceso que permite que una organización conozca y comprenda más a fondo sus decisiones estratégicas considerando la función de las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje/crecimiento.*[22] Muchas organizaciones líderes han adoptado alguna versión del balanced scorecard para proporcionar una perspectiva más amplia de los factores, los asuntos y metas que se consideran para la planeación y toma de decisiones. Algunas de estas organizaciones son Caterpillar, Inc., Chemical Bank, DaimlerChrysler, DuPont, Hilton Hotels Corporation y Verizon Communications.

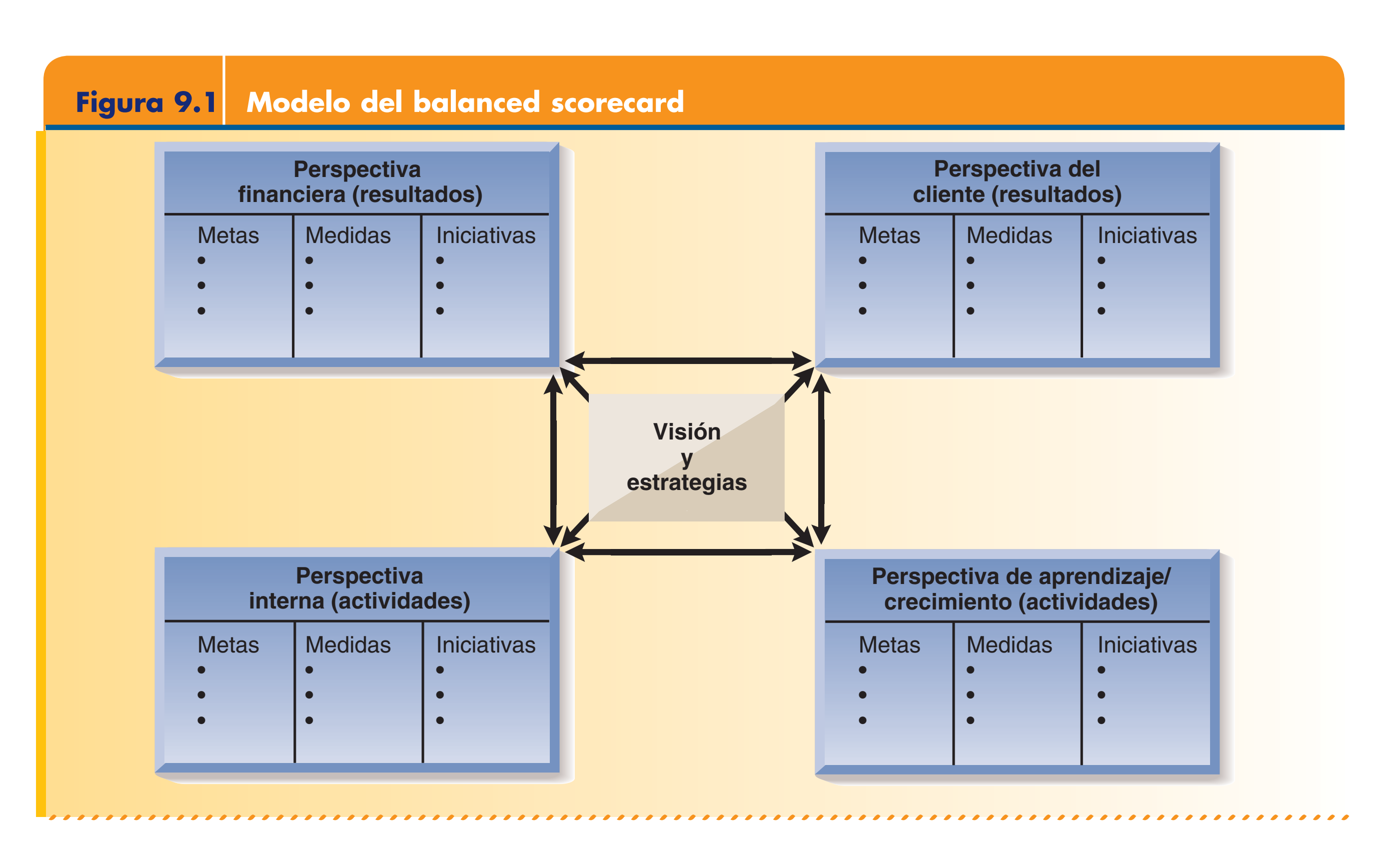
El modelo toma en cuenta medidas financieras y extra financieras, mejoras internas, resultados pasados y requerimientos permanentes como indicadores del desempeño futuro. El modelo del balanced scorecard pretende medir y proporcionar retroalimentación a la gerencia para que pueda implementar las metas y las estrategias globales. El modelo plantea que la organización sólo podrá alcanzar la excelencia y la calidad a largo plazo si adopta un enfoque amplio, en lugar de concentrarse sólo en lo financiero. El modelo puede incluir el desempeño de una organización o el de cada una de las unidades de negocio. El modelo del balanced scorecard está orientado hacia el futuro y no es una revisión del desempeño pasado, como suele ocurrir con los reportes financieros tradicionales, como el estado de resultados o el balance general. El giro hacia una economía de los servicios y el conocimiento ha incrementando el interés por los *intangibles* que son tan importantes para la efectividad organizacional.

Cuatro perspectivas del conocimiento. Como ilustra la figura 9.1, el modelo del balanced scorecard requiere que los gerentes vean la planeación y toma de decisiones de sus organizaciones desde cuatro perspectivas.[23] La visión y las estrategias son el centro del modelo. A diferencia de los sistemas tradicionales de medición del desempeño, que colocan los controles financieros en el centro de su proceso para toma de decisiones, el balanced scorecard empieza por la visión y las estrategias de la organización. El modelo trata de traducir la visión y las estrategias a medidas del desempeño que se puedan registrar y utilizar para evaluar la efectividad de su implementación. El objetivo es ligar entre sí y balancear las metas y las medidas correspondientes de cada una de las perspectivas. Se considera que las perspectivas del conocimiento de los clientes y las financieras se concentran en los *resultados* y las perspectivas internas del conocimiento y el aprendizaje/crecimiento se concentran en las *actividades*. A continuación se presentan algunos ejemplos de los factores y las cuestiones que aborda cada una de las perspectivas del conocimiento:

- *Perspectiva financiera:* rentabilidad, ingresos, crecimiento, valor de mercado de la empresa, rendimiento sobre la inversión con relación a lo mejor de la industria, grado de observancia de las leyes y reglamentos que rigen los reportes financieros, utilización de los activos, etc. ¿Cuáles son las expectativas que nuestros grupos de interés han depositado en el desempeño financiero y el cumplimiento con reportes financieros transparentes?
- *Perspectiva de los clientes:* cumplir y superar las expectativas de servicio y calidad del producto, fama de confiabilidad, lealtad representada por clientes que repiten sus compras, etc. ¿Cómo creamos valor para nuestros clientes de modo que nos permita alcanzar nuestras metas financieras?
- *Perspectiva interna:* mejora de la eficiencia y la calidad, uso de tecnologías de producción mejoradas, utilización de reglas y procedimientos adecuados, tasa de defectos/errores de los empleados, récord de seguridad, patrón de adhesión a prácticas y comportamientos éticos, etc. ¿En *cuáles* patrones es importante que destaquemos para poder satisfacer a nuestros clientes, accionistas y otros grupos de interés?
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* capital humano (habilidades y competencias de los empleados, creatividad, capacitación, etc.), capital de información (acceso a información y capacidades para la administración del conocimiento), y capital organizacional, la capacidad para cambiar y sostener el éxito (cultura, trabajo en equipo, etc.). Esta perspectiva da lugar a todo lo demás del balanced scorecard. ¿Cómo alineamos y desarrollamos nuestros activos intangibles (personas, sistemas y cultura) para obtener los resultados deseados?

Evaluación. La perspectiva financiera de una organización es fundamental para su supervivencia y éxito. Sin embargo, un énfasis excesivo en el desempeño financiero durante la

Figura 9.1 **Modelo del balanced scorecard**



Fuente: Basado en R.S. Kaplan y D.P. Norton, *The Strategy-Focused Orientation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment*, Harvard Business School Publishing, Boston, 2000; P.R. Niven, "Driving focus and alignment with the balanced scorecard", *Journal for Quality and Participation*, 28(4), 2005, pp. 21-25.

planeación y toma de decisiones tiene dos limitaciones fundamentales. En primer término, las cifras financieras son históricas. Éstas no nos señalan de lo que ha ocurrido en términos financieros en el pasado, pero tal vez nos mencionen de lo que está ocurriendo en el presente y quizá no sean buenos indicadores del desempeño futuro. En segundo, es común que el valor de mercado presente de una organización exceda al valor reportado de sus activos en libros. Cabe decir que los activos intangibles representan el exceso de valor. Los reportes financieros normales no miden el valor de los activos intangibles (por ejemplo, empleados, patentes, lealtad de los clientes) y, sin embargo, son vitales para la supervivencia de la empresa a largo plazo. El balanced scorecard pretende presentar un conocimiento más profundo y comprensivo, uno que va más allá de los reportes financieros de los resultados y las actividades de la empresa. Se supone que este perfil ampliado del conocimiento ayudará a los administradores a tomar mejores decisiones y a diseñar mejores planes.

En pocas palabras, algunos de los beneficios potenciales del balanced scorecard incluyen:

- ayuda a alinear las metas y las medidas fundamentales del desempeño con la estrategia en todos los niveles de una organización,
- proporciona a la gerencia un panorama comprensivo de las operaciones de la empresa,
- facilita la comunicación y la comprensión de las metas y estrategias de negocios en todos los niveles de una organización, y
- fomenta la retroalimentación estratégica y el aprendizaje.[24]

El modelo del balanced scorecard es congruente con uno de los temas de nuestro libro: No existe una única perspectiva o énfasis que sirva para crear una organización de calidad y alto desempeño. Este modelo tiene potencial para servir de mucho a los gerentes porque requiere que integren metas y medidas extra financieras importantes al proceso de planeación y toma de decisiones.

El siguiente recuadro de Competencia para la acción estratégica señala la introducción de tableros de control para las tripulaciones de tierra de Southwest Airlines, con sede en Dallas, Texas.[25]

Administración al instante

"Poníamos demasiado énfasis en los indicadores financieros y estábamos tratando de reportar los datos de calidad y eficiencia de costos al consejo de administración. Por tanto, adoptamos el enfoque del balanced scorecard en el nivel más alto de la organización para balancear los indicadores financieros con las medidas de calidad y otros indicadores. A continuación lo bajamos al nivel de departamento, al punto donde los tableros de control tienen metas muy definidas."

George G. Pepetti III, vicepresidente ejecutivo y director de operaciones de Silver Cross Hospital, Joliet, Illinois

Competencia para la acción estratégica

Balanced Scorecard en Southwest Airlines

Southwest Airlines ha empleado una serie de tableros de control y uno de ellos relaciona el desempeño de la tripulación de tierra con la rentabilidad de la empresa. Ordena los cuatro cuadrantes del balanced scorecard de la manera siguiente: financiero, clientes, interno y aprendizaje/crecimiento. El tablero de control sugiere que las metas y las medidas de cada perspectiva se deben relacionar entre sí.

Una medida financiera, como "costos más bajos", se relaciona con una medida de operaciones, como "rápida rotación en tierra". Ésta es una idea relativamente nueva según explica Mike Van de Ven, vicepresidente de planeación y análisis financieros. Explica: "Históricamente, el sistema de presupuesto era la principal vía para monitorear los costos. Si usted era contador, lo entendía, pero si era una persona de operaciones, no estaba acostumbrada a los centros de costos, los libros de mayor y las variaciones de presupuesto; en realidad no entendía bien nada de ello".

El personal de operaciones tenía cientos de medidas que se referían a aspectos como desempeño puntual o entrega de equipaje, pero no estaban ligadas de forma directa con las medidas financieras o el sistema de presupuesto. Van de Ven comenta: "Así, lo que hemos estado haciendo en años recientes es reunir todas estas cosas, y esto entra perfectamente en este enfoque del balanced scorecard". Otra ventaja de dicho enfoque es que conserva los cientos de medidas detalladas para los supervisores de la línea del frente, pero otorga a la alta gerencia una pantalla "resumi-

da" con sólo algunas medidas clave. Van de Ven comenta: "Estamos tratando de concentrarnos bien en las medidas clave que queremos superar".

Algunas muestras de metas y medidas utilizadas en el balanced scorecard de Southwest Airlines, relacionadas sobre todo con las tripulaciones de tierra, son:

- *Perspectiva financiera.* Metas generales: rentabilidad, incremento de ingresos, costos más bajos; medidas: valor de mercado con la meta operativa de una tasa compuesta de crecimiento anual de 30 por ciento; ingresos de asientos con la meta operativa de una tasa compuesta de crecimiento anual de 20 por ciento; costo de arrendamiento de los aviones con la meta operativa de una tasa compuesta de crecimiento anual de 5 por ciento.
- *Perspectiva del cliente.* Metas generales: vuelos puntuales y precios más bajos; medidas: calificación de llegadas puntuales de la Autoridad Federal de Aviación con la meta operativa de ser clasificada en primer lugar; clasificación de los clientes basada en encuestas de mercado con la meta operativa de ser clasificada en primer lugar.
- *Perspectiva interna.* Meta general: rotación rápida en tierra; medidas: tiempo en tierra con la meta operativa de 30 minutos; partidas puntuales con la meta operativa de 90 por ciento de salidas a tiempo.
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* Meta general: alineación de la tripulación de tierra con las metas de la empresa; medidas: porcentaje de la tripulación de tierra que posee acciones de Southwest Airlines con las metas operativas de 70 por ciento en el año 1, 90 por ciento en el año 3 y 100 por ciento en el año 5; porcentaje de tripulación con capacitación más allá de la capacitación para nuevos empleados con las metas operativas de 70 por ciento en el año 1, 90 por ciento en el año 3 y 100 por ciento en el año 5.

A la fecha, Southwest Airlines ha encontrado que el enfoque del balanced scorecard es efectivo para vincular las cuatro perspectivas y las metas/medidas correspondientes para mantener e incrementar la calidad y la rentabilidad a largo plazo.

Más información acerca de esta organización en www.southwest.com.

El modelo del balanced scorecard produce algunas inquietudes, entre ellas:

- La perspectiva de aprendizaje/crecimiento es interna, entonces, ¿por qué se requiere un cuadrante separado de la perspectiva del proceso interno?
- ¿Por qué no están representados otros grupos de interés? ¿Las medidas financieras no son relevantes también para los clientes? En tal caso, ¿por qué las finanzas están solas? Toda organización tiene múltiples procesos internos, ¿cuáles se deberían escoger para esta perspectiva?
- Se deben establecer metas para cada una de las cuatro perspectivas, pero no se proporciona a los gerentes una metodología o una lógica específicas respecto a cómo hacerlo. Se les deja defenderse con sus propios recursos.[26]

En nuestra opinión, estas preocupaciones sirven para reconocer que el modelo del balanced scorecard tiene sus limitaciones. Por supuesto que lo mismo pasa con todos los auxiliares para la planeación y toma de decisiones. Al igual que todos los auxiliares, el balanced scorecard se puede convertir en una "camisa de fuerza" de las medidas si se utiliza de forma mecánica.

2. *Describir las características y usos del método Delphi, la simulación y los escenarios como auxiliares para hacer pronósticos.*

Usos de los auxiliares para hacer pronósticos

Un pronóstico *implica proyectar o calcular futuros eventos o condiciones que se presentarán en el entorno de una organización.* Un pronóstico se refiere sobre todo a hechos o condiciones externos que la organización no puede controlar, pero que son importantes para su supervivencia y crecimiento. Un equipo de expertos de Battelle, una reconocida organización del ramo de la tecnología con sede en Columbus, Ohio, ha elaborado una lista de las 10 tendencias tecnológicas más estratégicas que configurarán a las empresas y al mundo para 2020. Encontrará una versión de estas 10 tecnologías estratégicas en www.battelle.org/forecasts. En un resumen para identificar estas tecnologías estratégicas, Stephen Millett, gerente de pronósticos tecnológicos de Battelle, comenta:

> El siglo xx fue una época de grandes tecnologías, producción en masa, guerras masivas y política de masas. Sin embargo, en los años por venir, las nuevas tecnologías serán mucho más personalizadas y afectarán muy de cerca casi todos los aspectos de nuestra existencia. Pensamos que los adelantos en la tecnología de la información y la biología nos llevarán a una relación más íntima con la naturaleza y entre nosotros. Desde los órganos humanos clonados y el transporte público personalizado hasta las computadoras y los sensores incrustados en nuestros cuerpos, nos llevarán a estar más entrelazados con la tecnología.[27]

La mayor parte de los pronósticos se basa en alguna forma de extrapolación, la cual, sin lugar a dudas, es un factor importante de los pronósticos de Battelle así como las tecnologías estratégicas para 2020. La extrapolación *es una proyección de una tendencia o línea del pasado o presente hacia el futuro.* La forma de extrapolación más simple, y en ocasiones la más engañosa, es la lineal (línea recta) de una tendencia del pasado dirigida hacia el futuro.[28] Durante años, los expertos habían pronosticado que las compuertas de Nueva Orleans no resistirían el embate de un huracán grande, no obstante la extrapolación indicaba que la próxima temporada de huracanes sería igual a las del pasado. El 2005 demostró que la extrapolación estaba equivocada.

Cheryl Russell, el estudioso de la demografía que hace pronósticos que son muy respetados, destaca cuatro trampas de los pronósticos:

- *Escuchar lo que dicen los medios*. Seguir el rastro de las tendencias por medio de los titulares de publicaciones es buscarse problemas. Los medios con frecuencia distorsionan las tendencias, exageran las modas pasajeras para convertirlas en tendencias o no toman en cuenta algunas tendencias.
- *Suponer que las cosas volverán a ser como antes*. La idea de que las tendencias son como el balanceo de un péndulo (que va de un extremo a otro) es un concepto muy atractivo, pero en la realidad las cosas no funcionan así.
- *Hacer caso de calumnias*. Los vecinos lo están haciendo o todo el mundo dice que conoce a alguien que lo está haciendo y, por tanto, la tendencia está ahí.
- *Visión de túnel*. Los medios empresariales presentan una visión estrecha de lo que está ocurriendo en el mundo. Si uno usa otras vías para leer u obtener material que señala otros aspectos de la vida tendrá una visión más amplia del mundo.[29]

Aun cuando los pronósticos son audaces no dejan de ser necesarios. Los gerentes y los equipos de todos los niveles deben emplear todo lo que tengan a su alcance cuando tratan de anticipar condiciones y hechos futuros. Existen numerosos auxiliares para hacer pronósticos.[30] Se explicarán tres: el método Delphi, la simulación y los escenarios que se utilizan con frecuencia para la planeación y toma de decisiones. Dado que todos ellos se concentran en comprender los futuros posibles, uno de ellos no excluye a los otros, por lo cual se pueden emplear todos juntos.

Método Delphi

El método Delphi *es un auxiliar para hacer pronósticos y tomar decisiones buscando el consenso de un grupo de expertos.* Los expertos afinan sus juicios fase por fase, hasta que llegan a un consenso o se aproximan a él. Sobra decir que el método no es infalible dado que depende de juicios de opinión. Sin embargo, el consenso que se alcanza suele ser más exacto que la opinión de un solo experto. El proceso Delphi reemplaza la comunicación y la discusión cara a cara a cambio de un programa cuidadosamente planeado y ordenado de intercambios impersonales que siguen una secuencia.

Una de las primeras decisiones que se debe tomar es la selección de un grupo de expertos.[31] El número de expertos que participan puede ir desde unos cuantos hasta más de 100, dependiendo del alcance del asunto. Un número de entre 15 a 30 por asunto es lo aconsejable. A medida que el tamaño de la muestra (número de expertos) aumenta, también lo hace la coordinación requerida y los costos.

Cuestionarios Delphi. La esencia de la técnica Delphi es una serie de cuestionarios. El primero podría incluir preguntas de índole general. En cada fase subsiguiente, las preguntas

Administración al instante

"Separamos los pronósticos financieros del establecimiento de metas y la administración del desempeño. Si la evaluación del desempeño y los bonos de las personas están vinculados de alguna manera a los pronósticos, éstos jamás serán exactos y honestos. Por lo mismo, se introdujeron los pronósticos financieros rotativos que llegan más allá del ejercicio fiscal. Lo instituimos como un instrumento y un proceso independientes, aparte del establecimiento de metas y la administración del desempeño."

Rainer Gunz, director de control y contabilidad de costos de Borealis GmbH

se van haciendo más específicas porque se fundan en las respuestas al cuestionario que las antecede.

Fases. Normalmente el método Delphi incluye un mínimo de tres fases:

1. *Se envía un cuestionario a un grupo de expertos*. Antes era enviado por correo, pero ahora suele implicar respuestas por medio de un sitio web. Un experto no sabe quiénes son los otros expertos. El cuestionario solicita cálculos numéricos de posibilidades del mercado o tecnológicas específicas. Solicita fechas (años) esperadas y la adjudicación de probabilidades a cada una de estas posibilidades. Se pide que la persona fundamente sus juicios de opinión.

2. *Se prepara un resumen de la primera fase*. Este reporte puede mostrar las medias y las bandas de estas respuestas. El reporte y el cuestionario revisado son enviados a las personas que contestaron el primer cuestionario. Se les pide que revisen sus cálculos anteriores, en su caso, o que justifiquen sus juicios de opinión originales. Las razones de las posibilidades que ha esgrimido un experto en la primera fase son criticadas por los otros expertos por escrito. La técnica hace hincapié en los juicios informados. Trata de mejorar el enfoque del jurado o el comité sometiendo las opiniones de los expertos en lo individual a los juicios de otros de modo que se evita la confrontación cara a cara y ofrece el anonimato de los juicios y de las perspectivas planteadas para defenderlos.

3. *Se prepara un resumen de la segunda fase*. Este reporte suele mostrar que está apareciendo cierto consenso. A continuación, se presenta un tercer cuestionario a los expertos para que indiquen si apoyan este consenso incipiente y las explicaciones que sustentan el apoyo. En esta fase, se pide a los participantes que encuentren razones para explicar por qué *no* se unirían al consenso.

Por lo general, lo recomendable son tres fases. Los participantes con frecuencia abandonan el grupo después de la tercera fase porque tienen que dedicar su tiempo a otras cuestiones. El recuadro siguiente de Competencia para la planeación y gestión explica el uso del método Delphi para pronosticar tendencias de la globalización,[32] e incluye una breve muestra de los resultados.

Competencia para la planeación y gestión

Pronóstico de la globalización: Estudio Delphi

Los criterios de selección para participar en calidad de experto fueron 1) una carrera activa en negocios internacionales durante un mínimo de 10 años, 2) una función de líder dentro de la organización del participante, 3) una visión global más allá de los intereses locales y temporales, y 4) ser una persona accesible y dispuesta a participar en un diálogo intelectual.

Se preparó una lista de 45 expertos globales, con 15 especialistas en cada uno de los campos de la política, los negocios y la investigación. De ellos, se estableció contacto con 33 para garantizar que hubiera 11 representantes de cada una de las tres zonas geográficas elegidas. En el campo de la política, los representantes eran o habían sido miembros de un órgano del poder ejecutivo o del legislativo. Los líderes de negocios considerados por lo general eran presidentes de una empresa o vicepresidentes de operaciones internacionales. Los participantes académicos eran profesores y directores de programas especializados en negocios internacionales. Aun cuando la mayoría de los expertos invitados a formar parte del jurado participó en la primera ronda, algunos de ellos quedaron eliminados en la segunda y la tercera rondas debido a otras obligaciones, viajes, enfermedad y falta de tiempo. Veinticinco expertos participaron en todas las rondas del estudio.

El estudio Delphi inició con un cuestionario de preguntas abiertas que le pedía a los participantes:

"identifique las dimensiones de los negocios internacionales que sufrirán cambios en los próximos 10 años". Además, se les pedía: "subraye las respuestas corporativas y políticas ante estos cambios". Los efectos de los asuntos y las respuestas serían calificados en una escala de 10 puntos, desde muy baja hasta alta. Esta primera ronda dio por resultado un escrito de 36 páginas de asuntos y tendencias. En la mayoría de los casos, los participantes adjudicaron una calificación al título de un asunto o tendencia y después añadieron bastantes comentarios en torno a esa dimensión. Los diversos comentarios fueron agrupados en categorías. Además, los cambios previstos fueron vinculados a respuestas corporativas específicas.

En la segunda ronda del Delphi, se presentó a los jurados estas tres categorías y sus comentarios y se les pidió que escribieran en torno a los enunciados e indicaran qué tanto coincidían con ellos o estaban en desacuerdo. Además, se les pidió que calificaran el efecto que dicho cambio tendría en las empresas y en los encargados de formular las políticas. La tercera y última ronda se concentró en los enunciados que seguían provocando desacuerdo entre los jurados.

Los resultados fueron numerosos y aquí sólo podremos compartir algunos de los más destacados de este estudio Delphi:

- Cada vez se irá comprendiendo más que las cuestiones de la globalización trascienden la dimensión económica y que son más amplios que la "americanización".
- Es probable que el péndulo deje atrás la estrategia global y oscile de regreso al desarrollo de una estrategia enfocada en su mayor parte en lo regional o incluso lo local. Se podrá seguir aprovechando el expertise global y las mejores prácticas, pero es probable que un gran énfasis en la adaptación y la implementación locales sean la llave del éxito.
- Está surgiendo un impulso mundial por una mayor transparencia y responsabilidad de las empresas. Es esencial una acción rápida, permanente y pública de los países industrializados en contra de las prácticas de negocios carentes de ética para que el mundo acepte la globalización y las fuerzas del mercado.

Simulación

Una simulación *es una representación de cómo funciona un sistema real.* Una simulación:

1. imita algo real,
2. no es real en sí, y
3. sus usuarios la pueden modificar.[33]

Un modelo de simulación normalmente describe el comportamiento de un sistema real (o algún aspecto de éste) en términos cuantitativos y/o cualitativos. Por lo general, la simulación se emplea para pronosticar los efectos que los cambios del entorno y las decisiones internas de la administración tienen en una organización, departamento o unidad estratégica de negocios. La meta de la simulación es reproducir o comprobar la realidad sin experimentarla. Casi todas las simulaciones tienen el objetivo de que gerentes puedan hacer numerosas preguntas de tipo "qué pasaría si...". Por ejemplo, ¿*Qué* utilidades podemos anticipar para el año entrante *si* la inflación es de 8 por ciento y mantenemos nuestras actuales políticas de precios? O ¿*Qué* utilidades podemos esperar para el año próximo *si* la inflación es de dos por ciento y abrimos dos nuevas plantas? Para poder responder preguntas como las anteriores, los analistas suelen desarrollar complejas ecuaciones y emplear computadoras para efectuar, paso por paso, varios de los cálculos que requieren. Estos modelos se pueden utilizar para simular casi cualquier cuestión de interés (por ejemplo, las utilidades, las ventas y las utilidades por acción) que requiera de un pronóstico. La tabla 9.1 enumera las clases más comunes de modelos de simulación de negocios.

Simulaciones de hoja de cálculo. Es frecuente que las hojas de cálculo se utilicen para elaborar informes financieros hipotéticos de modo que los encargados de formular los planes puedan experimentar cómo podría ser el futuro con base en distintos conjuntos de supuestos financieros. Decimos que son simulaciones cuando se utilizan para crear estados de resultados y balances generales *proforma*, en lugar de estados de resultados y balances generales reales.

Tabla 9.1 **Ejemplos de simulación de negocios**

MODELOS DE PRESUPUESTOS	MODELOS DE OPERACIONES
■ Todos los niveles de la organización	■ Costos de inventarios ■ Costos de materiales ■ Costos de producción
MODELOS DE TESORERÍA Y FINANZAS	**MODELOS DE RECURSOS HUMANOS**
■ Administración de efectivo ■ Estados de resultados ■ Proyecciones de liquidez ■ Precios de acciones y mercancías	■ Compensación ■ Niveles de personal óptimos ■ Medición de la productividad
MODELOS DE MARKETING	**MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**
■ Presupuestos de ventas ■ Fijación de precios ■ Proyecciones de participación de mercado ■ Planes de publicidad y de marketing	■ Planeación de escenarios ■ Pronósticos políticos/económicos ■ Juegos de guerras de negocios

ExperCorp es una firma de consultoría para la planeación de negocios que tiene su sede en Naperville, Illinois. La firma se especializa en estrategias para nuevas iniciativas y en investigaciones de mercados para los emprendedores que entran a los mercados de la recreación y los artículos deportivos. Una clave de la planeación de las pequeñas empresas es la elaboración de buenos cálculos del riesgo y la recompensa.[34]

En primer término, los consultores calculan el tamaño del mercado meta disponible. A continuación, plantean supuestos de ventas realistas, el precio de venta, los costos de producción y los gastos de operación para el primer año de operaciones. Preparan una hoja de cálculo con un estado de resultados a efecto de hacer cálculos correspondientes a las ventas, los costos de producción, los gastos de operación y las pérdidas/utilidades.

El aspecto más crucial y difícil de la planeación de nuevas iniciativas radica en hacer cálculos de la liquidez. Todos los encargados de elaborar planes deben desempeñar la tarea de preparar estados realistas para el primer año de operaciones y de años posteriores, al mismo tiempo que deben determinar las reservas monetarias. Ellos simplifican esta tarea utilizando plantillas de la liquidez que acomodan en las hojas de cálculo. El objeto es incrementar la precisión de los pronósticos de la liquidez por medio de esas simulaciones de la hoja de cálculo.

Escenarios

Los escenarios *son narraciones descriptivas que ayudan a las personas a reconocer futuros alternativos que plausiblemente cambiarán y serán inciertos y a adaptarse a ellos.* Los escenarios ofrecen una manera de identificar los caminos alternativos que podrían existir para una organización en el futuro y las acciones que quizás implicará el recorrer cada uno de ellos.[35] Su propósito es ser provocativos y útiles para la planeación estratégica y la toma de decisiones.

Preguntas "qué pasaría si…". Los escenarios a menudo implican la necesidad de considerar infinidad de preguntas del tipo "qué pasaría si…". Por ejemplo, "si tomamos en cuenta las fuerzas de la competencia y las políticas más apremiantes que nuestra organización quizás afrontará, ¿cómo podemos entretejer los riesgos y las incertidumbres de un mundo futuro para crear nuevas perspectivas". La planeación de escenarios difiere en varios sentidos de la planeación para contingencias, porque esta segunda por lo general toma en cuenta una fuente de incertidumbre específica. La planeación de escenarios considera combinaciones de incertidumbres y preguntas en cada escenario. Asimismo, representa un intento por desarrollar combinaciones plausibles de hechos económicos, tecnológicos, políticos y culturales.[36]

Un escenario del competidor *es una exposición que toma en cuenta lo que un competidor o un conjunto de ellos podrían hacer durante un periodo determinado, la forma en que lo harían y por qué optarían por hacerlo así.* En el caso de todos los escenarios, uno de los competidores representa un posible futuro. No se trata de una predicción de lo que el competidor o el conjunto de competidores harán.[37] La tabla 9.2 presenta el racimo de preguntas de tipo "qué pasaría si..." las cuales se podrían emplear para formular un escenario del competidor.

Tabla 9.2 Preguntas típicas del tipo "qué pasaría si..." para un escenario del competidor

- ¿Qué pasaría si el competidor o el conjunto de ellos emprenden una diversificación de su línea de productos (nuevos productos para los clientes existentes y los nuevos) por medio de una combinación de tecnologías actuales y otras nuevas?
- ¿Qué pasaría si el competidor lanza una serie de nuevos productos?
- ¿Qué pasaría si el competidor lanza una secuencia de extensiones de sus líneas de productos actuales (con el objetivo específico de atraer a nuevos clientes al mercado)?
- ¿Qué pasaría si el competidor de repente se deshace de una serie de sus líneas de productos y/o sale de un número de regiones geográficas?
- ¿Qué pasaría si el competidor cambia en lo fundamental su manera de competir para ganar clientes en los mercados, por ejemplo pasando de una estrategia de diferenciación a una de liderazgo en costos (véase el capítulo 7)?
- ¿Qué pasaría si el competidor se dedica a tratar de ganar una participación de mercado significativa (y a hacerlo tan rápido como sea posible), al parecer, sin tomar en cuenta las consecuencias a largo plazo (sea para la propia empresa o para los mercados), por ejemplo por medio de una agresiva reducción de precios?

Fuente: Adaptado de L. Fahey, "Competitor scenarios", *Strategy & Leadership*, 31(1), 2003, pp. 32-44.

Algunos de los razonamientos más creativos, que rompen con las convenciones, tienen lugar durante la elaboración de esquemas de escenarios extremos; por ejemplo, un mundo fundamentalmente diferente, pero mejor. No obstante, se debe considerar un número limitado de escenarios para evitar que la toma de decisiones se extralimite. Las tres categorías de escenarios más comunes que se utilizan para la planeación organizacional son: 1) la peor pesadilla de la empresa, 2) un mundo fundamentalmente diferente pero mejor y 3) más de lo mismo (equivalente al *status quo*), pero mejor. Los escenarios son muy útiles para obligar a los gerentes a evaluar planes preliminares en comparación con posibilidades futuras.

Proceso de la planeación de escenarios. Algunos lineamientos para iniciar la planeación de escenarios en una sola firma de negocios son:[38]

- *Establecer un equipo de planeación central.* Es conveniente que los equipos se encarguen de elaborar escenarios y analizar sus implicaciones estratégicas. La dinámica creativa de un equipo efectivo muy probablemente proporcionará la clase de avances que harán que el proceso de escenarios valga la pena. Aquello que una persona podría considerar obvio, tal vez sea una sorpresa para otra. Una buena regla básica es incluir entre 7 y 12 personas (máximo) en el equipo de planeación central.
- *Conseguir una muestra representativa de profesionales.* Incluir a los jefes de las principales áreas funcionales, como marketing, operaciones, compras, tecnología de la información, personal, etc. Además de altos directivos incluir a otras personas, porque ello inyectará nuevas perspectivas.
- *Incluir a personas e información del exterior*. Concentrarse en inyectar perspectivas interesantes y desafiantes a la discusión. En un equipo compuesto exclusivamente de gente del

interior será difícil que haya la información necesaria para lograr avances. La gente del exterior puede estar representada por clientes, proveedores o consultores. De ser posible, incluso podría haber un ejecutivo de otra línea de negocios.

Shell International, la empresa multinacional de energéticos, ha sido líder desde hace más de 30 años en la elaboración de escenarios globales que utiliza para su proceso de planeación estratégica.[39] En fecha reciente Shell publicó un libro titulado *Shell Global Scenarios to 2025*. Un documento de 45 páginas que presenta un resumen ejecutivo y extractos del libro está disponible en el sitio web de la empresa.[40] A continuación se presenta un resumen de tres escenarios de Shell y la lógica que los sustenta.

Según Shell, los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y la crisis de confianza en el mercado debida a los escándalos de empresas han provocado profundos cambios en el entorno de negocios, los cuales explora el libro *Shell Global Scenarios to 2025*. El sentimiento de inseguridad y desconfianza que ha surgido a la luz de estos acontecimientos ha levantado nuevas barreras para el libre movimiento de personas, bienes y capital. Asimismo, el Estado ahora está desempeñando un papel más fuerte para la protección de la seguridad nacional y restaurar la confianza en el mercado.

Estos cambios hacen que las interacciones entre las firmas de negocios, los gobiernos y la sociedad sean más complejas. Los escenarios de Shell presentan una vía para navegar por esa complejidad esbozando tres conjuntos de fuerzas —los incentivos del mercado, la fuerza de la comunidad y la coacción y la regulación— y explicando la forma en que éstas impulsan a las empresas hacia tres metas diferentes: la eficiencia, la cohesión social y la seguridad. Estas metas en ocasiones son incompatibles y los escenarios exploran los consecuentes intercambios que se deben hacer para conciliarlas, exponiendo lo que se llama un *Trilema en triángulo*. Los escenarios que formuló el equipo de Shell proporcionan información respecto a las clases de estrategia que diversos grupos podrían adoptar en diferentes entornos.

A continuación se presenta un bosquejo de tres posibles futuros representados por Shell:

- *Globalización con poca confianza*. Se trata de un mundo legalista en el cual se hace énfasis en la seguridad y la eficiencia, incluso a expensas de la unidad cultural y la cohesión.
- *Puertas abiertas*. Se trata de un mundo pragmático que hace hincapié en la unidad cultural y la cohesión y la eficiencia. Los mercados presentan soluciones "inherentes" para resolver las crisis de seguridad y confianza.
- *Banderas*. Se trata de un mundo dogmático donde se hace hincapié en la seguridad y los valores de la comunidad a expensas de la eficiencia. El énfasis en el nacionalismo y las causas encontradas de grupos con un interés especial fragmentan la confianza.

Jeron Van Der, el director general de Shell Group, proporciona información general acerca del papel que desempeña la planeación con escenarios cuando comenta: "Los escenarios difieren de los pronósticos porque proporcionan un instrumento que nos ayuda a explorar los múltiples y complejos entornos de negocios en que trabajamos, los factores que impulsan los cambios y los desarrollos en esos entornos".



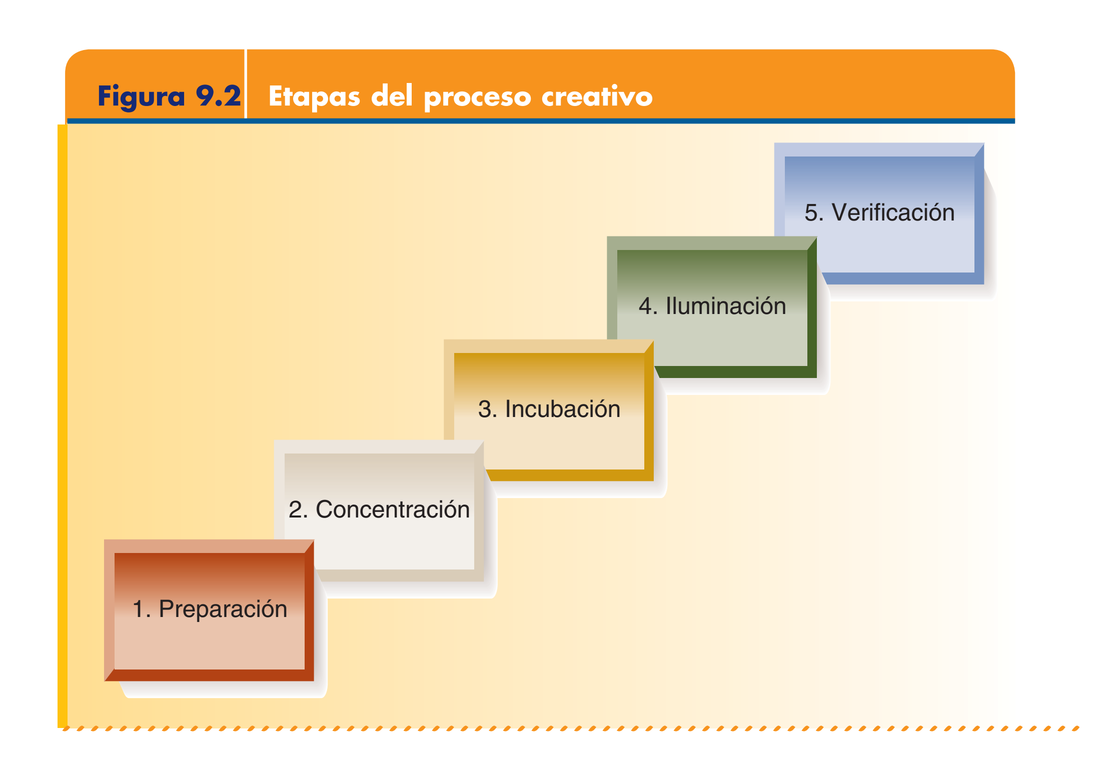
Explicar el proceso creativo y cómo se utiliza el modelo de creatividad de Osborn.

Usos de los auxiliares para la creatividad

La creatividad debe apoyar toda la planeación y la toma de decisiones. La creatividad *es la capacidad para visualizar, generar e implementar nuevas ideas o conceptos o nuevas asociaciones, que sean novedosas o útiles, entre las ideas y los conceptos existentes*.[41] El pensamiento creativo incrementa la calidad de las soluciones para muchas clases de problemas, ayuda a estimular la innovación, revitaliza la motivación y el compromiso porque desafía a los individuos y sirve de catalizador para un desempeño efectivo del equipo. En el caso de las organizaciones, la creatividad ha dejado de ser algo opcional y se ha convertido en un imperativo. En particular, para que las iniciativas innovadoras tengan éxito, los gerentes y los empleados por igual deben tener habilidades para un pensamiento creativo.

Como sugiere la figura 9.2, el proceso creativo habitualmente implica cinco etapas interrelacionadas: preparación, concentración, incubación, iluminación y verificación.[42]

Figura 9.2 Etapas del proceso creativo



La *etapa de preparación* implica investigar un asunto o problema a fondo con el objeto de asegurar que todos los aspectos han sido identificados y entendidos. Esta etapa requiere buscar y recabar datos e ideas. A efecto de desarrollar la experiencia necesaria para identificar cuestiones y problemas significativos se requiere de una amplia educación formal o de años de experiencia relevante. Las etapas de la preparación y la concentración coinciden con lo que dijo Thomas Edison: "La creatividad es 90 por ciento transpiración y 10 por ciento inspiración". Edison llegó a registrar más de 1,000 patentes y, en 1879, registró la más famosa de ellas: la bombilla eléctrica.[43]

La *etapa de concentración* implica enfocar las energías y los recursos en identificar y resolver un asunto o problema. En esta etapa se debe establecer el compromiso de implementar una solución.

La *etapa de incubación* consiste en ordenar la información de forma interna e inconsciente. Esta etapa puede provocar un conflicto inconsciente en la persona o el equipo entre lo que se acepta como realidad y aquello que sería posible. Es importante relajarse, a veces distanciándose del asunto o alejando al equipo de él, y permitir que la mente busque asuntos o problemas y posibles soluciones. Una etapa de incubación exitosa produce ideas frescas y nuevas formas de pensar en la esencia de un asunto o problema y soluciones alternativas.

La *etapa de iluminación* es el momento del descubrimiento, el instante del reconocimiento, como el momento cuando pareciera que una bombilla eléctrica se enciende en nuestra mente. La mente de inmediato conecta un asunto o problema con una solución por medio del recuerdo de una observación o un acontecimiento.

La *etapa de verificación* consiste en comprobar la solución o la idea que se han creado. En esta etapa se busca la confirmación y la aceptación del nuevo enfoque. El conocimiento y la información obtenida de cada etapa del proceso creativo suelen ser muy útiles para abordar nuevos asuntos y problemas en la siguiente *etapa de preparación*.

El Inventario de creatividad personal que aparece al final de este capítulo le ofrece un medio para evaluar las barreras que entorpecen su pensamiento creativo y su acción innovadora. Por el

Administración al instante

"SAS ha desarrollado un marco único para manejar la creatividad, el cual descansa en tres principios rectores: ayudar a los empleados a desempeñar su trabajo lo mejor posible manteniéndoles interesados intelectualmente y eliminando las distracciones. Adjudicar a los gerentes la responsabilidad de despertar la creatividad y eliminar las diferencias arbitrarias entre los 'de traje' y los 'creativos'. Propiciar que los clientes participen como socios creativos para que se les puedan entregar productos superiores."

Jim Goodnight, director general de SAS Institute

momento se presenta el modelo de la creatividad de A. F. Osborn como una ayuda para los equipos y para propiciar la planeación y toma de decisiones creativas en las organizaciones.

Modelo de creatividad de Osborn

El modelo de creatividad de Osborn *representa un proceso de tres fases para la toma de decisiones, el cual implica encontrar hechos, ideas y soluciones*. Está diseñado para ayudar a superar impedimentos para la creatividad y la innovación, los cuales se presentan por infinidad de razones. Su propósito es estimular un pensamiento que fluya con libertad, ideas novedosas, curiosidad y cooperación y esto, a su vez, conducirá a decisiones innovadoras.[44] El modelo se puede emplear con toda clase de grupos y equipos. Para que el modelo funcione bien, se debe dar a las personas suficiente libertad y tiempo, y también es conveniente que exista cierto grado de presión externa y de tensión generada por los individuos. No obstante, es fácil que el exceso de presión o de amenazas provenientes de fuentes incorrectas (por ejemplo, una orden de la alta gerencia para que el equipo determine en un plazo de 10 días por qué se ha deteriorado la calidad) socave el proceso.

Fase de encontrar hechos. Para encontrar los hechos es necesario definir el asunto o problema así como reunir y analizar los datos relevantes. Si bien el modelo de creatividad de Osborn presenta algunos procedimientos para encontrar los hechos, éstos no están tan bien desarrollados como los procedimientos para encontrar ideas.[45] Una forma de mejorar la posibilidad de encontrar los hechos consiste en empezar con una visión muy amplia del asunto o problema y, a partir de ahí, pasar a definir subasuntos o subproblemas. Esta fase requiere marcar la diferencia entre el síntoma de un asunto o problema y el asunto o problema mismo. Por ejemplo, un gerente podría decir que el ánimo bajo es un problema. Una investigación más profunda podría revelar que el ánimo bajo tan sólo es un síntoma de un asunto dañino. Podría ser que cuando los empleados tienen un buen desempeño no se les está proporcionando retroalimentación positiva.

Fase de encontrar ideas. La búsqueda de ideas empieza por la generación de ideas tentativas y posibles pistas. A continuación, si es necesario, se modifican, combinan y aumentan las ideas que parecen más viables. Osborn afirmaba que las personas pueden generar más ideas buenas si siguen dos principios. El primero es demorar su opinión. Las personas pueden pensar casi en el doble de ideas buenas en el mismo tiempo si demoran su opinión sobre una idea hasta que han creado una lista de posibles pistas para encontrar una solución. El segundo, la cantidad genera calidad. Mientras mayor sea la cantidad de ideas que conciben los individuos, mayor será la probabilidad de que lleguen a las pistas que podrían ser las mejores para encontrar una solución.

A efecto de fomentar un pensamiento sin inhibiciones y generar infinidad de ideas, Osborn desarrolló 75 preguntas generales que se pueden usar para una tormenta de ideas en torno a un problema. Una tormenta de ideas *se refiere a un flujo irrestricto de ideas que presentan un grupo o equipo sin hacer ningún juicio al respecto*. El líder del grupo o del equipo debe decidir cuál de las 75 preguntas es más adecuada para el asunto o problema en cuestión. Es más, no se espera que el líder utilice todas las preguntas en una sola sesión. A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas que se podrían emplear en la sesión de una tormenta de ideas.

- ¿Cómo se podría usar de otras maneras este asunto, idea o cosa?
- ¿Cómo se podría modificar?
- ¿Cómo se podría sustituir con otra cosa o existe ya otra cosa que pudiera sustituirla en parte?
- ¿Cómo se podría revertir?
- ¿Cómo se podría combinar con otras cosas?[46]

La sesión de una tormenta de ideas se debe sujetar a cuatro reglas básicas.

1. *Las críticas no están permitidas*. Los participantes deben dejar las críticas de las ideas para después.

2. *El libre flujo es bienvenido*. Cuanto más descabellada sea la idea, mejor; modificar una idea es más fácil que concebir nuevas ideas.
3. *Se requiere de cantidad*. Cuanto mayor sea el número de ideas, mayor será la probabilidad de que algunas de ellas sean útiles.
4. *Se pretende que haya combinación y mejoras*. Además de aportar ideas propias, los participantes deben sugerir la forma en que las ideas de otros se pueden mejorar o la forma en que dos o más ideas se pueden fundir para producir otra idea más.[47]

El objeto de estas reglas es separar la imaginación creativa de los juicios de opinión. Estas dos cosas son incompatibles y se refieren a distintos aspectos del proceso de toma de decisiones. El líder de un grupo de una tormenta de ideas lo expresó de la siguiente manera: "Cuando tratamos de que tanto el agua fría como la caliente salgan por un mismo grifo, el resultado sólo puede ser agua tibia. Así, cuando tratamos de criticar y crear al mismo tiempo, no haremos bien ninguna de las dos cosas. Por tanto, nos limitaremos a las *ideas* y, durante esta sesión, no haremos *ninguna* crítica".[48]

La sesión de una tormenta de ideas debe incluir entre 5 y 12 participantes para que puedan generar ideas diversas. El tamaño dentro de este rango permite que cada miembro participe y conserve un sentido de identidad con el grupo o equipo. Por lo general, una sesión no debe durar menos de 20 minutos ni más de una hora. No obstante, la tormenta de ideas puede consistir de varias sesiones para generar ideas. Por ejemplo, las sesiones de seguimiento podrían abordar, de forma individual, cada una de las ideas generadas con anterioridad. La tabla 9.3 presenta los lineamientos para liderar una sesión de tormenta de ideas.[49]

Tabla 9.3 **Lineamientos para conducir una sesión de tormenta de ideas**

FUNCIÓN BÁSICA DEL LÍDER	■ Presenta un resumen de las cuatro reglas básicas. ■ Establece el límite de tiempo de la sesión. ■ Lee el problema y/o el asunto relacionado que se discutirá y pregunta: "¿Qué ideas tienen?". ■ Cuando alguien presenta una idea, la resume utilizando en la medida de lo posible las palabras de esa persona. Solicita a un participante que anote la idea o la grabe. Después de su resumen pronuncia una sola palabra: "Siguiente". ■ No dice mucho más. La productividad del grupo suele disminuir siempre que el líder presenta sus ideas cuando tiene lugar una tormenta.
MANEJO DE LOS PROBLEMAS	■ Cuando alguien habla demasiado tiempo, espere a que esa persona se detenga a tomar aire (en algún punto, todo el mundo se debe detener para inhalar), rompa el monólogo, resuma lo que estaba diciendo para que se anote, señale a otro participante y diga: "Siguiente". ■ Cuando alguien expresa juicios o empieza a discutir, deténgale diciendo, por ejemplo: "Eso le costará un café o una bebida gaseosa para cada miembro del grupo". ■ Cuando se detenga la discusión, relájese y no interrumpa el silencio. No diga nada. Este periodo de silencio se llama *pausa mental* porque indica un cambio en el pensamiento. Todas las ideas evidentes se han agotado y los participantes ahora se ven obligados a recurrir a su creatividad para producir nuevas ideas. ■ Cuando alguien enuncie un problema en lugar de una idea, repita el problema, levante su mano con los cinco dedos extendidos y diga: "Escuchemos cinco ideas respecto a este problema". Tal vez sólo obtenga una o quizás escuche 10, pero habrá regresado a la actividad del pensamiento creativo.


© Image Source/Jupiter Images

Las sesiones de tormenta de ideas con frecuencia son cautivantes, estimulantes y divertidas.

Fase de encontrar la solución. Antes de poder encontrar soluciones, es necesario generar y evaluar posibles cursos de acción y decidir cómo se implementará el que se elija. Esta fase depende del juicio, el análisis y la crítica. Se puede usar toda una serie de auxiliares para la planeación y las decisiones (como los que hemos presentado en este capítulo y en otras partes del libro). Para iniciar esta fase, el líder podría pedir al equipo que señale entre una y cinco de las ideas más importantes que se hayan generado. Puede pedir a los participantes que cada uno de ellos anote estas ideas en una hoja de papel y que las evalúen. Una idea muy importante podría valer cinco puntos, una moderadamente importante tres puntos y una poco importante tan sólo un punto. Las acciones o ideas que obtengan una calificación combinada más alta serían las que se deben investigar más.

El modelo de creatividad de Osborn ha sido objeto de muchas modificaciones y se ha aplicado de distintas maneras. El recuadro siguiente de Competencia para el trabajo en equipo explica cómo IDEO Product Development, con sede en Palo Alto, California, utiliza la tormenta de ideas.[50] Es una empresa muy conocida en el ramo de los servicios profesionales que ayuda a sus clientes a diseñar y desarrollar nuevos productos y, al hacerlo, les ayuda a ser más innovadores. Para fomentar el proceso creativo, IDEO utiliza mucho los equipos de diseño que gozan de ciertas atribuciones e incluyen a una serie de personas de modo que puedan aprovechar distintas perspectivas, habilidades técnicas y creativas, así como la capacidad para alcanzar metas en conjunto. Así, se fomentan diversas visiones y se usan para mejorar la calidad y la creatividad de las decisiones. Al mismo tiempo se fomenta la cooperación y se mantiene a los equipos en movimiento hacia sus metas.

Competencia para el trabajo en equipo

Tormenta de ideas en IDEO

En IDEO los proyectos duran desde unas cuantas semanas hasta varios años, pero el proyecto promedio dura entre 10 y 12 meses. Con base en las necesidades del cliente, los resultados pueden ir desde esbozos de productos hasta modelos crudos de trabajo para elaborar nuevos productos. Los clientes van desde nuevas empresas financiadas con capital de riesgo hasta empresas multinacionales de Norteamérica, Europa y Japón. IDEO ha desarrollado más de 3,000 productos, en su totalidad o en parte, de decenas de industrias, entre ellos, el primer mouse de computadora de Apple, la Palm V, la cámara de bolsillo I-Zone de Polaroid, y los cepillos dentales "Squish Grip" de Oral B para niños.

La singularidad de IDEO es que propicia que los clientes participen en las sesiones de tormenta de ideas que llevan a cabo los equipos de diseño. Los clientes que asisten a "una tormenta de ideas" obtienen más información y aprenden diversas cosas al participar con los diseñadores de IDEO en el proceso creativo.

Por lo habitual, un equipo de diseño inicia las sesiones de tormentas de ideas. A continuación, los miembros del equipo invitan a otros diseñadores de IDEO para que les ayuden a generar ideas para ese proyecto. Estas sesiones tienen lugar en salas donde las cinco reglas de las tormentas de ideas están escritas en los muros: 1) Demore los juicios de opinión, 2) Aproveche las ideas de otros, 3) Sólo debe haber una conversación a la vez, 4) No desvíe el enfoque del tema y 5) Fomente ideas locas.

Los diseñadores, que también son hábiles facilitadores, dirigen las sesiones de tormentas de ideas, aplican las reglas, escriben las sugerencias en la pizarra y fomentan la creatividad y la diversión. Casi todos los diseñadores tienen experiencia en tormentas de ideas. Normalmente, los miembros de los proyectos (o los clientes) presentan el proyecto y describen el asunto o problema de diseño que afrontan (por ejemplo, ¿cómo hacer que la pesca sea más fácil y divertida para los inexpertos?). A continuación los participantes generan ideas (por ejemplo, usar el método de la "resortera" para lanzar carnadas) y con frecuencia las anotan en una hoja de papel o en una pizarra. Gran parte de los nuevos proyectos iniciaron con una serie de sesiones de tormentas de ideas. Los clientes con frecuencia asisten a ellas para describir sus productos actuales y el nuevo producto que desean. A veces, los clientes también hacen presentaciones delante de las personas que presentarán las ideas para explicarles con detalle el producto o servicio; por ejemplo, en una ocasión, gente de una cadena de salas de belleza que era cliente de la empresa se dedicó a hacer cortes de cabello en las oficinas de Palo Alto para demostrar el proceso de su trabajo. En las primeras semanas de un proyecto, tal vez se invite a más de 20 empleados de IDEO a las sesiones de tormentas de ideas.

Efectividad. El modelo de creatividad de Osborn parte del supuesto de que el potencial de la mayoría de las personas para una mayor creatividad e innovación en la toma de decisiones es mucho más que el que utilizan. Algunas investigaciones sugieren que el mismo número de individuos trabajando solos podría generar más ideas y más ideas creativas que los grupos.[51] Falta saber si las tormentas de ideas de un grupo en un contexto laboral son más o menos efectivas para generar ideas que las personas que trabajan solas.

Existen algunas pruebas que sugieren que, en ciertas condiciones, las tormentas electrónicas de ideas podrían ser un camino más conveniente para generar ideas que las tormentas de ideas cara a cara.[52] Una de esas condiciones es cuando personas de diferentes niveles de la organización están en el mismo grupo para una tormenta de ideas. Por ejemplo, los empleados de niveles más bajos podrían ser reacios a expresar con espontaneidad ideas novedosas si piensan que sus superiores que están en el grupo tal vez consideren que esas ideas son tontas o si suponen que no las apoyarían, sobre todo cuando pueden considerar que las ideas son críticas indirectas de sus superiores. Las tormentas electrónicas de ideas *utilizan computadoras personales conectadas en red para recibir las aportaciones y difundir de forma automática las ideas en tiempo real a todos los miembros del equipo, y cada uno de ellos se puede sentir estimulado para generar ideas adicionales.* Por ejemplo, cuando la persona piensa en una idea la puede aportar utilizando el teclado para escribirla. Cada vez que alguien escribe una idea, las ideas del equipo aparecerán en orden aleatorio en la pantalla de cada persona. Así, una persona puede seguir viendo nuevos conjuntos de ideas en orden aleatorio con sólo oprimir la tecla correspondiente.[53] El formato de orden aleatorio del sistema impide que se pueda identificar quién ha generado cada una de las ideas.

Usos de auxiliares para mejorar la calidad



Explicar y aplicar tres auxiliares para mejorar la calidad: el benchmarking, el ciclo de Deming y el programa Baldrige para la calidad.

En el capítulo 2 se mencionó que la *calidad* se refería a la medida en que un producto o servicio cumple con aquello que se supone que debe hacer; es decir, a la medida en que cumple, de forma estrecha y confiable, las especificaciones con las que ha sido fabricado o suministrado. El significado más común de *calidad* se refiere a la medida en que un bien o servicio cumple y/o supera las expectativas del cliente.[54] Los consumidores con frecuencia aplican la dimensión correspondiente al valor de la calidad cuando toman sus decisiones de compra. *Customer Reports* califica los bienes y los servicios en términos de calidad y de precio para recomendarlos como una "buena compra". Es evidente que las distintas perspectivas de la calidad serán correctas o no dependiendo de las circunstancias. A continuación se explican tres auxiliares para la planeación y las decisiones que se concentran en mejorar la calidad: el benchmarking, el ciclo Deming y el programa Baldrige para la calidad.

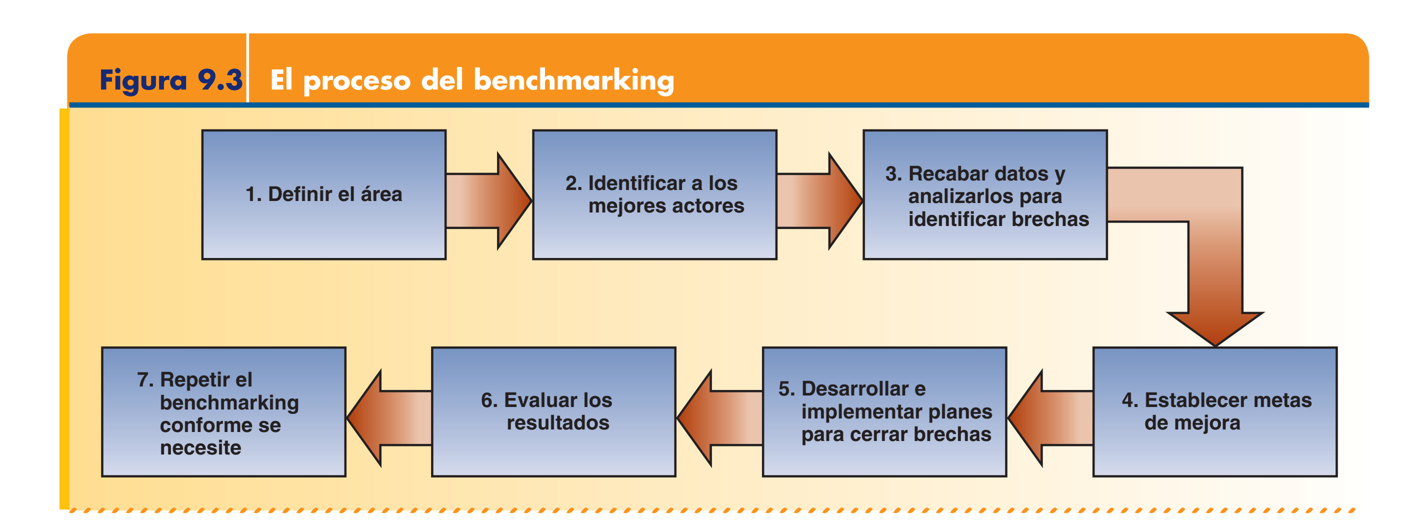
Benchmarking

Benchmarking *es un término que se refiere al proceso sistemático y continuo empleado para medir y comparar los bienes, servicios y prácticas de una organización con los de los líderes de su industria, en cualquier lugar del mundo, con el propósito de obtener información que le ayudará a registrar un mejor desempeño*.[55] Cuando otras organizaciones identifican la manera en que las organizaciones líderes llegaron a la excelencia en áreas o procesos particulares pueden determinar cómo formular sus propios planes estratégicos o tácticos y sus procesos para alcanzar o superar esos niveles. En su nivel más básico, el benchmarking ayuda a los gerentes y a los empleados a aprender de otros.

Etapas. Como señala la figura 9.3, el benchmarking consta de siete etapas.[56] La etapa 1 se concentra en *definir el terreno* que será cubierto por el benchmarking. Esta etapa incluye una evaluación cuidadosa de los productos y los procesos de la organización que serán comparados con los productos y los procesos cubiertos por el benchmarking. Por ejemplo, el porcentaje de llegadas puntuales y la cantidad de maletas extraviadas o enviadas a un destino equivocado son algunos de los puntos que las líneas aéreas y los servicios de calificación utilizan con frecuencia para el benchmarking.

El benchmarking puede abarcar los procesos de producción, las finanzas, el marketing, la administración de inventarios, el transporte, la contabilidad, los servicios jurídicos, los recursos humanos y el marketing. Cada una de las funciones se puede descomponer en categorías más específicas del proceso para tal efecto. Por ejemplo, el benchmarking aplicado a recursos humanos puede incluir el proceso de reclutamiento, el fortalecimiento de la diversidad, la capacitación, la compensación, la evaluación del desempeño, los programas de reconocimiento y el diseño de puestos.

Figura 9.3 **El proceso del benchmarking**



El benchmarking puede ser costoso y requerir mucho tiempo. Algunos expertos recomiendan que éste se aplique a cuestiones y procesos específicos que tengan suficiente probabilidad de producir la mayor ventaja competitiva para la organización. Un área de ventaja competitiva en el caso de Southwest Airlines era la capacidad para que un avión rotara con rapidez y seguridad. Otros, como la Sociedad Estadounidense para la Calidad, sugieren que el benchmarking o los correspondientes procesos de calidad se deben aplicar a todas las funciones y procesos para poder imbuir la calidad total en toda la organización.[57]

La etapa 2 se concentra en *identificar a los mejores actores*, o a los mejores de su categoría, en cada una de las funciones, los procesos y los productos que serán cubiertos por el benchmarking. Estos actores pueden ser organizaciones de la industria de la empresa o de otras industrias. Por ejemplo, Xerox comparó su proceso de almacenaje y distribución con el de L.L. Bean, la empresa de ventas por catálogo y en línea, por la magnífica reputación de Bean en este terreno. Southwest Airlines aplicó el benchmarking a las cuadrillas de pit de la NASCAR que habían tenido éxito, ya que la cantidad de tiempo que un auto pasa en el pit es un indicador de una competencia efectiva en una carrera.

La etapa 3 se concentra en *recabar datos y analizarlos para identificar brechas*, si existieran, entre la función, el producto o el proceso objeto de la evaluación y los de las organizaciones que son las mejores de su categoría. Los datos recabados se deben concentrar en los métodos específicos utilizados y no sólo en los resultados obtenidos. Una cosa es saber que Wal-Mart cuenta con un excelente sistema de almacenes de distribución y otra muy diferente averiguar cómo ha conseguido este grado de excelencia. Existen muchas fuentes de información para poder averiguar cosas acerca de organizaciones que son las mejores de su categoría, entre otras, clientes, proveedores, distribuidores, publicaciones del gremio, publicaciones de la empresa, diarios, libros sobre calidad, consultores, presentaciones en reuniones de profesionales e incluso las entrevistas *in situ* con personas de las organizaciones que son las mejores de su categoría. Es más fácil tener acceso a esta última fuente cuando las organizaciones no son competidores directos.

Los pasos restantes son congruentes con las fases características de la planeación: la etapa 4 se concentra en *establecer metas de mejora*; la 5 se ocupa de *formular e implementar planes para cerrar las brechas*; la 6 consiste en *evaluar los resultados*, y la 7 *consiste en repetir el benchmarking conforme se necesite*. Las cosas que han sido sometidas al benchmarking pueden permanecer iguales a lo largo del tiempo o tal vez necesiten ser revisadas. Las revisiones incluirían eliminar y/o añadir funciones, productos o procesos a medida que los asuntos, las condiciones, la tecnología y los mercados vayan cambiando.

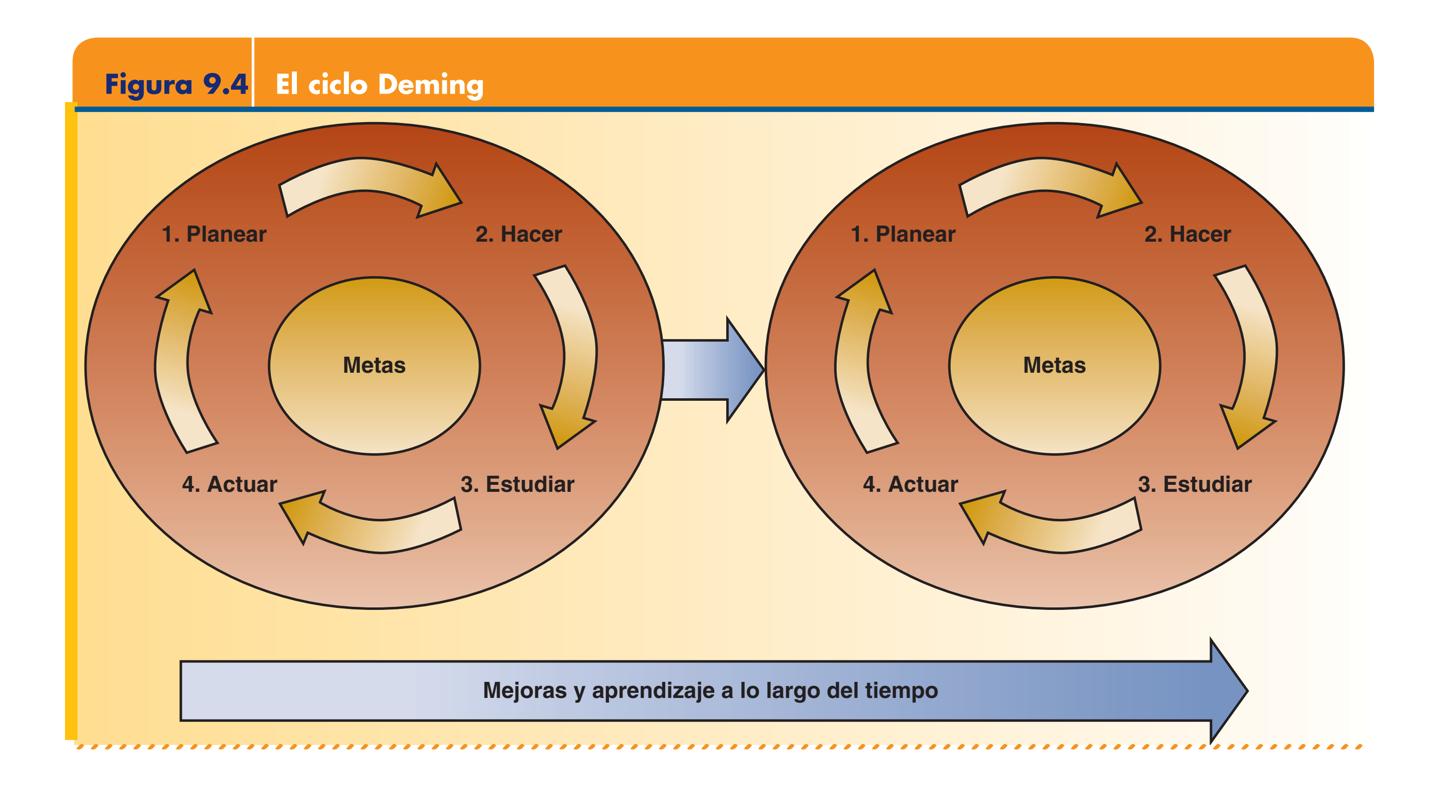
Efectividad. El benchmarking siempre ve el presente en términos de la medida en que terceros están realizando un proceso de calidad o están alcanzando una dimensión de ésta. No obstante, este enfoque podría no ser conveniente para determinar lo que se debe hacer en el futuro o si una organización debe quedarse con una función o un proceso o si debe sub-

contratarlos en el exterior. Por ejemplo, una organización podría subcontratar sus operaciones de cómputo a IBM o a otra empresa. Cuando el benchmarking se utiliza tan solo para imitar a los competidores que son los mejores de su categoría, éste podría llevar a una ventaja competitiva de corto plazo. Por último, el benchmarking se debe utilizar para complementar y auxiliar las actividades creativas e innovadoras de los empleados de la organización, pero nunca para sustituirlos.[58] El benchmarking se utiliza con frecuencia para ayudar a la organización a adaptarse y es menos común que se utilice para innovar.

El ciclo de Deming

En el capítulo 2 (en la sección de Enfoque de la calidad) se presentó algo de información acerca de W. Edwards Deming, personaje que algunos consideran el "padrino" del movimiento a favor de la calidad. Uno de los auxiliares que presentó para mejorar la calidad se conoce como *ciclo de Deming*. Otros lo llaman el *ciclo PDSA* (por sus iniciales en inglés) porque incluye cuatro etapas: planear, (Plan), hacer (Do), estudiar (Study) y actuar (Act). Como muestra la figura 9.4, estas etapas se desarrollan en secuencia y de forma continua. Por tanto, el ciclo Deming *incluye cuatro etapas (planear, hacer, estudiar y actuar) que se deben repetir a lo largo del tiempo para garantizar el aprendizaje y la mejora continua de una función, un producto o un proceso.*[59]

Figura 9.4 El ciclo Deming



Etapa de planear. En el ciclo Deming, la planeación es el cimiento para la implementación exitosa de los proyectos.[60] Antes de hacer algo, es imperativo analizar la situación actual y las posibles repercusiones de los cambios que se desean. Piense por adelantado qué medirá. Planee de modo que incluya las medidas como parte de la ejecución. No deje para una etapa posterior el pensar qué medirá. Formule un plan para la implementación y asígnelo a todos los dueños del proceso. Hágase estas preguntas:

1. ¿En qué repercute este plan (en qué características o calificaciones específicas)?
2. ¿Cuál es el propósito de esta relación? ¿Qué estamos tratando de lograr (metas)? ¿Qué cambios podemos aplicar que den por resultado mejoras?
3. ¿Por qué apoya el propósito último del sistema (es decir, la "visión")?
4. ¿Dónde tendrá lugar (abordando todas las características del lugar pretendido)?

5. ¿Cuándo tendrá lugar? Es decir, inicio/término lo antes posible, inicio/término lo más tarde posible, secuencia/tiempos de los pasos/subprocesos.
6. ¿Cómo? Es decir, un procedimiento, paso por paso, para convertir todos los insumos del sistema/proceso a todos los productos del sistema. ¿Cómo sabremos que el cambio es una mejora?

Etapa de hacer. Esta etapa implica hacer pruebas de alternativas en experimentos de laboratorio, estableciendo un proceso piloto de producción o probándolo con un número pequeño de clientes o proveedores. En esta etapa es preciso: 1) seguir el plan, 2) documentar todos los cambios que se apliquen al plan, fundamentando la lógica de cada cambio, 3) medir el avance con relación a las metas desde la perspectiva del cliente y de la empresa y 4) documentar los resultados. Estos pasos maximizan el aprendizaje que se deriva de la experiencia de la implementación.

Etapa de estudiar. Esta etapa requiere que se determine si la prueba o el proceso está funcionando como se pretendía, si se necesitan revisiones o si se debe eliminar. Se hace un esfuerzo por determinar: 1) qué se aprendió, 2) qué se puede generalizar para utilizarlo en actividades futuras para mejorar y 3) qué, en su caso, sigue sin ser efectivo. Incluso los planes implementados con éxito podrían requerir cierta afinación antes de que se conviertan en procedimientos estándar de operación en la etapa siguiente.

Etapa de actuar. Esta etapa se concentra en implementar las mejoras dentro de partes relevantes de la organización o de toda ella, o de sus clientes y proveedores. Los cambios se documentan y formalizan para garantizar que el avance logrado quede captado de forma permanente en políticas, procedimientos y procesos revisados. Las experiencias y el aprendizaje que se derivan de este ciclo también son documentados para su posible uso en proyectos de mejora futuros. Como sugiere la figura 9.4, el ciclo de Deming se repite a lo largo del tiempo cuando se identifica otra área que debe mejorar.

Efectividad. El ciclo de Deming es un auxiliar muy efectivo.[61] En primer término, acorde con los procesos racionales para la toma de decisiones, ofrece un conjunto relativamente lógico de recomendaciones/directrices para analizar e implementar las oportunidades para mejorar la calidad. En segundo, al avanzar en secuencia lógica de una etapa a la siguiente, el *producto* de una etapa fluye de forma natural a la siguiente en forma de *insumo*. Esto contribuye a reducir la confusión y el conflicto en torno a cómo emprender la iniciativa para mejorar la calidad. En tercero, dado el énfasis que pone en la etapa de planeación, ayuda a evitar que los participantes se apresuren en sus juicios tanto de la índole de los problemas y de cómo resolverlos.

Programa Baldrige de calidad

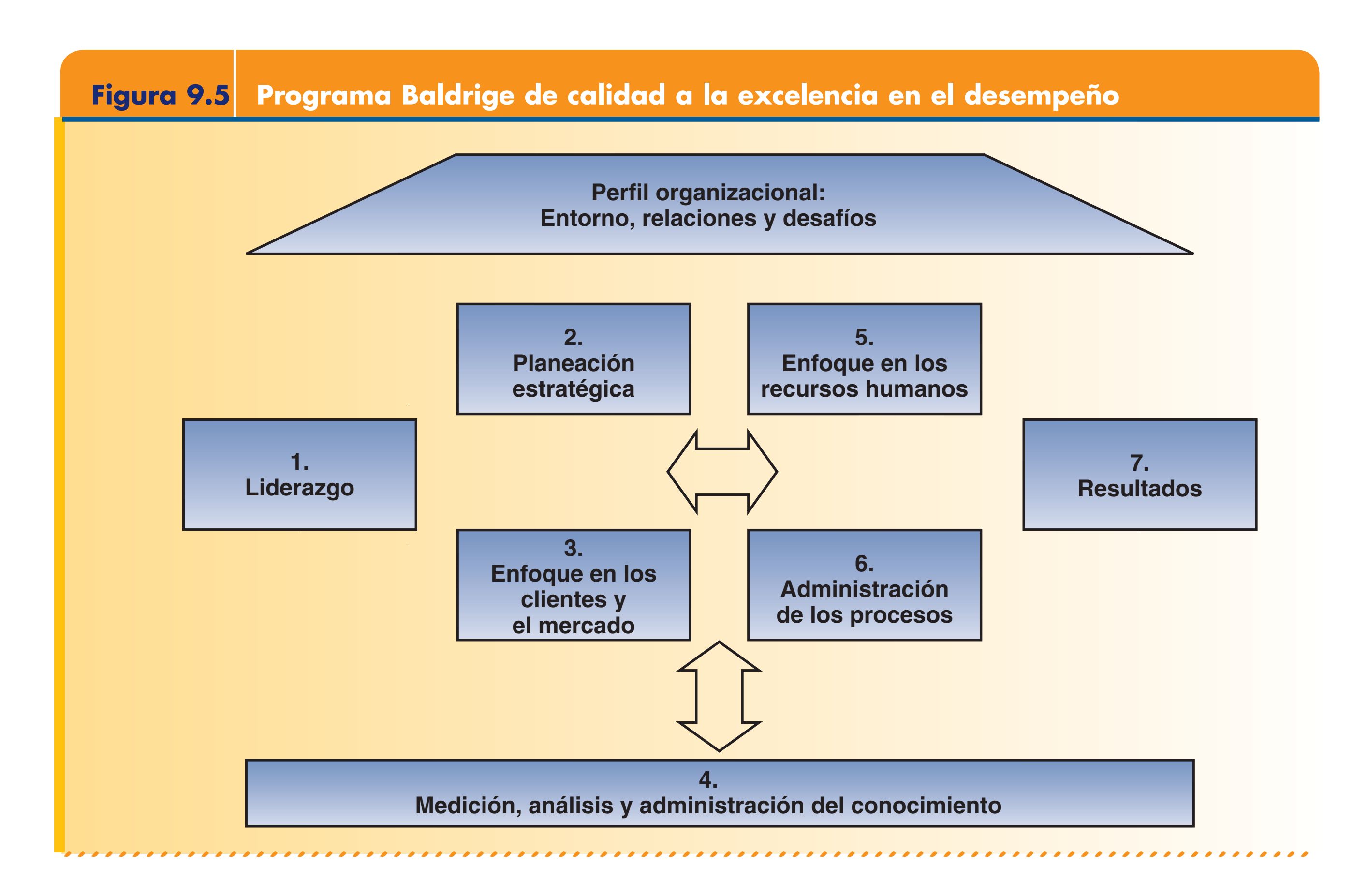
El Departamento de Comercio de Estados Unidos es el encargado del Programa Nacional Baldrige de Calidad y del Premio Baldrige. El National Institute of Standards and Technology (NIST), una dependencia del Departament of Commerce Technology Administration, dirige el programa. El NIST fomenta el crecimiento económico de Estados Unidos trabajando con la industria para desarrollar y entregar instrumentos, datos y servicios que sirvan para medir la buena calidad que resulta necesaria para la infraestructura tecnológica de la nación. El programa Baldrige de calidad *proporciona una perspectiva sistemática para administrar una organización y sus procesos clave con el propósito de alcanzar el resultado de la excelencia en el desempeño*.[62]

Premio a la calidad. Un componente de este programa es el *Premio Nacional a la Calidad, Malcolm Baldrige*, el cual debe su nombre al 26 Secretario de Comercio de Estados Unidos. Este premio y el programa para la calidad fueron establecidos por el Congreso de Estados Unidos en 1987 para mejorar la competitividad y el desempeño de las empresas estadounidenses. El programa fue ampliado en 1998 para incluir a las organizaciones educativas y a las de salud. El premio fomenta la excelencia en el desempeño de las organizaciones, reconoce los logros de las organizaciones estadounidenses en las áreas de la calidad y el desempeño y hace públicas las estrategias de éxito para el buen desempeño. En 2007, el premio se pudo otorgar

a seis clases de organizaciones: empresas de manufactura, empresas de servicios, pequeñas empresas, instituciones educativas, instituciones de salud y organizaciones sin fines de lucro. El premio no es otorgado por productos o servicios específicos. Desde 1988 se han entregado 68 premios Baldrige a 64 organizaciones.

Perspectiva de sistemas. La figura 9.5 presenta un esquema de la perspectiva de sistemas del programa Baldrige de Calidad para la excelencia en el desempeño. En algunos sentidos, este programa refleja una serie de conceptos, perspectivas y temas que se incluyen en este libro. Por tanto, aquí tan sólo se subrayan algunas de las características clave del Programa Baldrige de Calidad (PBC).

Figura 9.5 **Programa Baldrige de calidad a la excelencia en el desempeño**



El *perfil organizacional* (parte superior de la figura 9.5) establece el contexto de la forma en que opera la organización. El entorno, las relaciones laborales clave y los desafíos estratégicos son una guía amplia para el sistema de administración del desempeño de la organización. Se espera que los postulantes respondan un máximo de 31 preguntas, según su relevancia, relacionadas con el perfil organizacional. A continuación se presentan tres de las 31 preguntas: 1) ¿Cuáles son los enunciados de su visión, misión y valores? 2) ¿Cuáles son sus clientes, grupos de interés y segmentos de mercado fundamentales? 3) ¿Cuál es su posición competitiva?

Categorías del Baldrige. Las siete categorías del Baldrige que presenta la figura 9.5 constituyen los cimientos del sistema. No obstante, la buena administración del desempeño global de este programa requiere de una *síntesis*, una *alineación* y una *integración* específicas para la organización. *Síntesis* significa analizar a la organización completa y parte de los requerimientos básicos de la empresa, incluyendo las metas estratégicas y los planes de acción. *Alineación* significa utilizar los vínculos clave que existen entre los requisitos proporcionados en las categorías del Baldrige para garantizar la consistencia de los planes, los procesos, las medidas y las acciones. La *integración* parte de la alineación, de modo que los componentes individuales del sistema de administración del desempeño operen de manera enteramente interconectada.

La perspectiva de sistemas incluye el enfoque de los líderes de alto nivel que están en las direcciones estratégicas y el de los clientes. Significa que dichos líderes monitorearán, responderán a y administrarán el desempeño con base en los resultados. La perspectiva de sistemas también incluye que se utilicen las medidas, los indicadores y el conocimiento organizacional para formular estrategias clave. Significa la vinculación de estas estrategias con los procesos centrales y la alineación de los recursos para mejorar el desempeño general y satisfacer a los clientes y a los grupos de interés. Por tanto, la perspectiva de sistemas significa administrar a la organización entera, y también a sus componentes, para lograr el éxito.

Para que una empresa sea postulada como candidato al premio Baldrige se debe sujetar a un riguroso proceso, tal como establece un documento de 70 páginas titulado *Programa Nacional de calidad Baldrige: Criterios para la excelencia en el desempeño*. Cada una de las categorías, que incluye múltiples "puntos de interés" y preguntas específicas que se deben responder, puede obtener un valor máximo de puntos y el total máximo posible de todas las categorías combinadas suma 1,000 puntos.

A continuación se presenta el significado central y el máximo posible de puntos para cada categoría cuando se califica a una empresa:

- *Liderazgo-120 puntos (categoría 1):* examina la manera en que los líderes de alto nivel de la organización la guían y la sostienen. También se analiza el gobierno de la organización y la manera en que ésta aborda sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad.
- *Planeación estratégica-85 puntos (categoría 2):* examina la manera en que la organización desarrolla sus metas estratégicas y sus planes de acción. También analiza la manera de desplegar las metas estratégicas y los planes de acción y los cambios que se les aplican cuando lo requieren las circunstancias, así como la manera en que se mide el avance.
- *Enfoque en los clientes y el mercado-85 puntos (categoría 3):* examina la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y los mercados. También analiza la manera en que la organización crea relaciones con los clientes y determina los factores centrales que conducen a la adquisición, la satisfacción, la lealtad y la retención de los clientes y a la expansión y sustentabilidad de la empresa.
- *Medición, análisis y administración del conocimiento-90 puntos (categoría 4):* examina la manera en que la organización relaciona, reúne, analiza, administra y mejora sus activos de datos, información y conocimiento. También estudia la manera en que la organización revisa su desempeño.
- *Enfoque en los recursos humanos-85 puntos (categoría 5):* examina la manera en que los sistemas de trabajo de la organización y el aprendizaje y la motivación de los empleados permiten que ellos desarrollen y utilicen todo su potencial con base en las metas, la estrategia y el plan de acción generales de la organización. También estudia las actividades de la organización para crear y mantener para los empleados un ambiente laboral y un clima de apoyo que conduzcan a la excelencia en el desempeño y al crecimiento de las personas y de la organización.
- *Administración de procesos-85 puntos (categoría 6):* examina los aspectos clave de la administración de los procesos de la organización, entre ellos los del producto, el servicio y la organización para crear valor para los clientes y la organización, así como los procesos fundamentales de apoyo. Esta categoría abarca todos los procesos centrales y todas las unidades de trabajo.
- *Resultados-450 puntos (categoría 7):* examina el desempeño de la organización y las mejoras en todos los terrenos clave: resultados de productos y servicios, satisfacción de los clientes, desempeño financiero y en los mercados, resultados de recursos humanos, desempeño de las operaciones y responsabilidad de los líderes y social. Los niveles del desempeño son examinados en comparación con los de los competidores y los de otras organizaciones que ofrecen productos y servicios similares.

Proceso de cooperación. Lo que mejor capta la naturaleza cooperativa de este proceso conjunto del gobierno y el sector privado seguramente es la Junta examinadora del premio. En 2006, alrededor de 550 expertos de la industria, de instituciones educativas, de todos los niveles del gobierno y de organizaciones sin fines de lucro trabajaron muchas horas de forma voluntaria para revisar las candidaturas al premio, visitaron en persona las distintas plazas y proporcionaron a cada candidato un amplio informe de retroalimentación que hablaba de las fortalezas y oportunidades de mejora.

El siguiente recuadro de Competencia para la comunicación menciona una empresa que en fecha reciente recibió el Premio Nacional a la Calidad, Malcolm Baldrige. El recuadro se concentra en el proceso de comunicación de la calidad y la efectividad de Sunny Fresh Foods (SFF), Inc.[63] Sunny Fresh, con sede en Monticello, Minnesota, tiene plantas en Minnesota, Michigan e Iowa. La empresa es una subsidiaria propiedad total de Cargill, Inc. y ofrece más de 160 productos de huevo a más de 2,000 clientes, entre ellos a restaurantes de servicio rápido, servicios de alimentos a empresas e instituciones, escuelas y el ejército. Los 620 empleados de la empresa producen y empacan los productos, los cuales van desde los huevos pasteurizados líquidos congelados y refrigerados, hasta entradas de huevos preparados y mezclas de huevos revueltos, productos de huevo sin colesterol ni grasa, y huevos duros pelados.[64]


© Mannie Garcia/AP Photo

El vicepresidente Dick Cheney (izquierda) felicita a Warren Staley, presidente y director general de Cargill, Inc., la empresa matriz de Sunny Fresh, porque ha sido galardonada con un premio Baldrige.

Competencia para la comunicación

Sunny Fresh Foods

Suny Fresh Foods (SFF) garantiza su calidad con un liderazgo que se concentra de manera permanente en los procesos de personas y negocios con base en el objetivo central de la empresa ("ser el proveedor selecto de nuestros clientes en todo el mundo") y sus valores centrales (enfoque en los clientes, seguridad, calidad, los grupos de interés y la ética). Estos postulados rigen todas las actividades de la empresa, desde el servicio al cliente y la capacitación de los grupos de interés, hasta la planeación estratégica y el desarrollo de nuevos productos. La estructura de liderazgo de la empresa incluye un Comité de administración, compuesto por siete administradores de nivel alto de SFF y un equipo de liderazgo empresarial que incluye a representantes de todas las áreas funcionales de la empresa. La estructura sirve para garantizar que todos los miembros de la organización sepan aplicar el objetivo central de la empresa y sus valores en las operaciones cotidianas.

Para crear y mantener canales de comunicación, los miembros del Comité de administración tienen reuniones departamentales cada año, así como reuniones de grupos pequeños de toda la empresa, para discutir el plan anual de negocios, conocer las preocupaciones de los empleados y contestar sus preguntas. Para alentar la comunicación interna también se utilizan un programa de orientación, las presentaciones durante la capacitación continua para las mejoras, las reuniones bimestrales de reconocimiento y el boletín interno de SFF, *The Eggceptional News*.

La comunicación externa también es muy importante. SFF lleva valor a los clientes por medio de diversas interacciones personales que tienen por objeto crear relaciones de negocios de largo plazo, basadas en la confianza y el entendimiento. Esta misma filosofía rige la comunicación con los proveedores, las comunidades locales, los organismos reguladores y otros.

SFF monitorea la satisfacción de los clientes por medio de la retroalimentación directa. Varios clientes centrales proporcionan con regularidad tableros de control formales. Los representantes de ventas le dan seguimiento a los pedidos que han sido entregados con el objeto de evaluar la satisfacción con los productos, los servicios y las relaciones. SFF ha obtenido notables resultados gracias a la medición de puntos específicos del desempeño y al diseño de planes de acción para mejorar el desempeño. El índice de entregas puntuales realizadas por SFF fue de 99.8 por ciento y los niveles de quejas de los clientes están en un rango inferior a los estándares de clase mundial. Si bien la complejidad de los productos ha aumentado, la satisfacción de los clientes se ha mantenido en cerca de 100 por ciento. En el caso de todos los productos, el tiempo requerido para resolver las quejas de los clientes ha disminuido de 2.8 días en 1997 a 0.8 días.

Más información acerca de esta organización en www.sunnyfreshfoods.com.

Efectividad. El programa Baldrige para la calidad tiene potencial para ser muy efectivo, como lo han experimentado la mayoría de las organizaciones que han sido postuladas para el Premio Nacional a la Calidad, Malcolm Baldrige. Se trata del auxiliar para la planeación y la decisión más amplio y complejo de los que se han presentado en este capítulo. Dado el enorme alcance y la complejidad del programa Baldrige para la calidad, su instrumentación requiere que todas las áreas y los niveles de la organización se comprometan a fondo con él. Si todos los niveles han establecido y desarrollado un compromiso de largo plazo con el programa Baldrige para la calidad, entonces la organización saldrá beneficiada.

Relación con la ISO 9000. La ISO 9000 *es un conjunto de normas internacionales que definen los requisitos de un sistema efectivo para la administración de la calidad*.[65] La International Organization for Standarization (ISO), con sede en Ginebra, Suiza, mantiene y publica estas normas. La certificación ISO es administrada por organismos de acreditación y certificación dentro del país donde opera la empresa. El cumplimiento de las normas ISO es valioso por diversas razones: 1) ayuda a los fabricantes y proveedores de servicios conscientes a distinguirse de empresas que tienen menos reputación que ellos; 2) algunos organismos de gobierno y empresas no harán negocios con proveedores a no ser que cuenten con la certificación ISO; 3) brinda a los consumidores mayor confianza en productos o servicios que exhiben una marca o un certificado que respalda sus características de calidad, seguridad u otras deseables y 4) proporciona a los reguladores un medio que en parte sirve para imponer leyes que rigen la salud, la seguridad y el ambiente.

Una de las normas ISO 9000 es la ISO 9000-1, la cual establece las cinco metas de calidad de las normas:

- Alcanzar, mantener y tratar permanentemente de mejorar la calidad de los productos. Las normas definen el término *producto* como el resultado de un proceso cualquiera. Por tanto, también es aplicable a los *servicios* de la organización, sean internos o externos.
- Mejorar la calidad de las operaciones para cumplir siempre con las necesidades declaradas y las implícitas de todos los clientes y de otros grupos de interés.
- Brindar la confianza a la administración interna y a otros empleados de que se están cumpliendo y manteniendo los requisitos de calidad y que, de hecho, la calidad está mejorando.
- Brindar la confianza a los clientes y a los grupos de interés de que el producto entregado ha cumplido o cumplirá con los requisitos de calidad.
- Brindar la confianza de que se están cumpliendo los requisitos del sistema de calidad.

Casi todas las empresas líderes (como Carrier, Hewlett-Packard, PepsiCo y Toyota) utilizan normas ISO como ayuda para mantener sus programas de cumplimiento de la calidad. Las normas describen que existe la necesidad de contar con un sistema de calidad efectivo, de garantizar que el equipo de medición y comprobación sea calibrado con regularidad y de tener un buen sistema para llevar registros. El registro a la ISO 9000 determina si una empresa cumple con su sistema de calidad.

En términos generales, el registro a la ISO 9000 cubre menos de 10 por ciento de los criterios del premio Baldrige. Las categorías del Baldrige se concentran en los resultados y la mejora continua. Ofrecen un marco sistemático para diseñar, implementar y evaluar los procesos para administrar todas las operaciones de la empresa. La ISO 9000 no llega tan lejos. Se puede utilizar como las normas dentro de las categorías del Baldrige y con frecuencia se utiliza así.

Resumen

En este capítulo nos hemos concentrado en las características y los usos de ocho de los cientos de auxiliares que existen para la planeación y la decisión. Se trata de auxiliares que fomentan en específico la administración del conocimiento, los pronósticos, la creatividad y la administración de la calidad. Estos auxiliares son muy útiles prácticamente en cualquier clase de organización, en todos los niveles de la organización y en todas las áreas funcionales.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar los fundamentos de la administración del conocimiento y cómo se emplea con el fin de crear valor para las organizaciones.

La administración del conocimiento es el arte y la práctica de obtener y transformar la información y utilizar los activos intelectuales para crear valor para los empleados, los clientes o los compradores de una organización. Una cultura organizacional de apoyo es un requisito necesario para introducir y utilizar la administración del conocimiento. Sus tres componentes principales son una base de información, las tecnologías facultativas y las habilidades y capacidades de los empleados. La información y el conocimiento son activos y armas para la competencia tal vez más importantes que los activos materiales de la organización. La administración del conocimiento se aplica con más frecuencia a: 1) la colaboración entre equipos y departamentos; 2) las mejoras aplicadas al servicio al cliente o compradores, y 3) rastrear las capacidades de los empleados, a mejorar su capacitación y a desempeñar otras funciones de recursos humanos. El balanced scorecard es un auxiliar de la administración del conocimiento.

2. Describir las características y usos del método Delphi, la simulación y los escenarios como auxiliares para hacer pronósticos.

Los pronósticos son resultado de un proceso que sirve para calcular los hechos y las condiciones futuras del entorno de una organización. El método Delphi es un proceso que sirve para crear el consenso de expertos y tiene por objeto llegar a estos cálculos. La simulación implica utilizar modelos de sistemas reales para probar alternativas, a menudo en una computadora. Los escenarios son descripciones por escrito de posibles futuros. Los tres métodos tienen gran importancia como auxiliares para el proceso de planeación estratégica.

3. Explicar el proceso creativo y cómo se utiliza el modelo de creatividad de Osborn.

Creatividad es la capacidad para visualizar, generar e implementar nuevas ideas. El proceso creativo suele incluir cinco etapas interrelacionadas: preparación, concentración, incubación, iluminación y verificación. El modelo de creatividad de Osborn trata de estimular la creatividad y la innovación superando los obstáculos que con frecuencia entorpecen el libre flujo del pensamiento. Ayuda a las personas que toman las decisiones a abordar problemas ambiguos que no están estructurados.

4. Explicar y aplicar tres auxiliares para mejorar la calidad: el benchmarking, el ciclo de Deming y el programa Baldrige para la calidad.

La administración de la calidad sirve para mejorar la medida en que un bien, servicio o proceso cumple con lo que supuestamente debe hacer y también para mejorar las normas y especificaciones de aquello que se supone que hace. El término benchmarking implica, en pocas palabras, comparar las funciones, los productos o los procesos de una organización con los de las organizaciones que son las mejores de su categoría. Este proceso permanente sigue una secuencia de siete etapas: definir el terreno, identificar a los mejores actores, reunir y analizar datos para identificar brechas, establecer metas de mejora, desarrollar e implementar planes para cerrar las brechas, evaluar los resultados y repetir las evaluaciones. El ciclo Deming, también llamado el ciclo PDSA, consta de cuatro etapas —planear, hacer, estudiar y actuar— que se deben repetir a lo largo del tiempo para garantizar un aprendizaje y mejora continua en las funciones, los productos y los procesos. El programa Baldrige para la calidad ofrece una

perspectiva en sistemas para administrar una organización y sus procesos clave de modo que se logre la excelencia en el desempeño. La figura 9.5 presenta siete categorías del Baldrige que son los cimientos y el mecanismo integrador del sistema. Se trata de un programa extenso y complejo que requiere que todos los niveles de la organización se comprometan a largo plazo para el éxito de su implementación.

Conceptos y términos clave

Administración del conocimiento
Benchmarking
Ciclo de Deming
Creatividad
Escenario del competidor
Escenarios
Extrapolación
Identificación por radiofrecuencia (RFID)
ISO 9000
Método Delphi
Modelo de creatividad de Osborn
Modelo del balanced scorecard
Programa Baldrige para la calidad
Pronósticos
Simulación
Sistema experto
Tormenta de ideas
Tormentas electrónicas de ideas
Wiki

Preguntas para reflexión y análisis

1. Revise el recuadro de Desafío de la administración que se refiere a OMR Architects. ¿Cómo cumple el sistema de OMR con las tres metas naturales de la administración del conocimiento: los equipos, los clientes y los trabajadores?

2. Revise el recuadro de Dilema ético que menciona la tecnología y la privacidad de los clientes. ¿Considera que se debería aprobar una ley que controlara el uso que las empresas hacen de la identificación por radiofrecuencia (RFID)? Fundamente su posición.

3. *Wikipedia: The Free Encyclopedia* es un wiki que permite que los visitantes editen su contenido. ¿Cuál es el proceso para editar el contenido de Wikipedia y cómo se controla? Visite a Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki, para responder esta pregunta.

4. ¿De qué manera ha utilizado o no la administración del conocimiento alguna organización en la que haya trabajado? Explique.

5. El Balanced Scorecard Institute ofrece capacitación, asesoría y lineamientos para utilizar el balanced scorecard. Visite el sitio web de la organización, www.balancedscorecard.org, y haga clic en "Basic concepts". ¿Qué información se presenta ahí además de la analizada en este capítulo cuando se explicó? "¿Qué es un balanced scorecard?".

6. ¿Cómo se podría emplear el método Delphi para hacer un pronóstico de las repercusiones que Internet podría tener en la educación superior?

7. Describa una experiencia personal que haya tenido al jugar un juego de computadora. ¿Cuáles de sus características serían aplicables en un entorno de negocios?

8. Desarrolle un escenario negativo sobre las repercusiones de Internet en el entorno laboral de los egresados de universidades en el 2020.

9. Describa una situación personal que haya vivido en el semestre anterior y en la cual el modelo de creatividad de Osborn hubiera resultado de utilidad. ¿Por qué habría resultado útil?

10. Explique cómo se podría utilizar el benchmarking para planear mejoras de un servicio o proceso (por ejemplo, ayuda para la inscripción, la asesoría o las finanzas) de su escuela o universidad. ¿Quién sería su punto de referencia para el benchmarking? Explique por qué.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Inventario de creatividad personal[66]

Este inventario le brinda la oportunidad de evaluar las barreras que podría tener para la creatividad, así como para pensar en ellas y eliminarlas. Aplique la escala siguiente a cada uno de los enunciados del cuestionario para expresar el número que mejor represente el grado en que usted coincide o no con el mismo. Anote un número en el espacio en blanco a la izquierda de cada enunciado. Por favor no eluda ningún enunciado.

1 Totalmente de acuerdo 2 Parcialmente en desacuerdo 3 De acuerdo 4 En desacuerdo 5 Totalmente en desacuerdo

_________ **1.** Evalúo las críticas para determinar cómo me pueden resultar de utilidad.

_________ **2.** Cuando resuelvo problemas, trato de aplicar nuevos conceptos o métodos.

_________ **3.** Puedo cambiar de velocidad o de énfasis en lo que estoy haciendo.

_________ **4.** Me entusiasman problemas que no están dentro de mi área especializada de concentración.

_________ **5.** Siempre entrego a un problema mi mejor esfuerzo, a pesar de que parezca trivial o no despierte mi entusiasmo.

_________ **6.** Reservo periodos en los cuales no quiero interrupciones.

_________ **7.** No me importa que critiquen mis ideas.

_________ **8.** He asumido riesgos calculados en el pasado y lo volveré a hacer.

_________ **9.** Sueño dormido, sueño despierto y genero fantasías con facilidad.

_________ **10.** Sé cómo simplificar y organizar mis observaciones.

_________ **11.** A veces pruebo una solución de las llamadas inviables con la esperanza de demostrar que es viable.

_________ **12.** De forma consistente puedo mantener, y de hecho lo hago, mis periodos de privacidad personal.

_________ **13.** Me siento a mis anchas con mis compañeros a pesar de que sus ideas o planes sean blanco de rechazo o de críticas públicas.

_________ **14.** Con frecuencia me fijo en opiniones contrarias a las mías para saber qué está pensando la oposición.

_________ **15.** Traduzco los símbolos a ideas concretas o pasos de acción.

_________ **16.** Analizo muchas ideas porque me gusta tener posibles alternativas.

_________ **17.** En la etapa de formulación de ideas de un proyecto no expreso opiniones críticas.

_________ **18.** Determino si una limitación impuesta es lógica o no.

_________ **19.** Modificaría una idea, un plan o un diseño a pesar de que pudiera encontrar resistencia.

_________ **20.** No me importa expresar mis ideas a pesar de que sean minoritarias.

_________ **21.** Me gusta participar en actividades no verbales, simbólicas o visuales.

_________ **22.** Me emociona y desafía la posibilidad de encontrar soluciones para los problemas.

_________ **23.** Tengo un archivo de ideas descartadas.

_________ **24.** Exijo, en una medida razonable, que haya buenas instalaciones y entornos físicos.

_________ **25.** No sentiría que he perdido mucho estatus ni prestigio si la gerencia rechazara mi plan en público.

_________ **26.** Con frecuencia cuestiono las políticas, las metas, los valores o las ideas de una organización.

_________ **27.** Ejercito mis habilidades visuales y simbólicas de forma deliberada para fortalecerlas.

_________ **28.** Puedo aceptar mis pensamientos aun cuando parecen ilógicos.

_________ **29.** Rara vez rechazo ideas ambiguas que no están relacionadas de forma directa con el problema.

_________ **30.** Distingo la diferencia entre las distracciones físicas triviales y las importantes.

_________ **31.** No me gusta hacer olas para una idea que vale la pena a pesar de que amenace la armonía del equipo.

_________ **32.** Estoy dispuesto a presentar un enfoque en verdad original aun cuando exista la posibilidad de que fracase.

_________ **33.** Reconozco las ocasiones en que el simbolismo o la visualización funcionarían para mi provecho.

_________ **34.** Trato de hacer que un problema poco interesante me resulte estimulante.

_________ **35.** Procuro utilizar, conscientemente, nuevos enfoques para desarrollar tareas de rutina.

_________ **36.** He determinado cuándo abandonar un entorno indeseable en el pasado y cuándo permanecer ahí y cambiarlo (incluso el crecimiento personal).

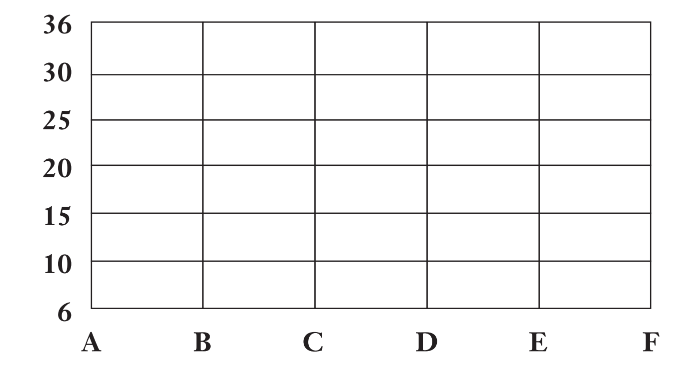
Calificación

Traslade sus respuestas de los enunciados anteriores y anótelas en los espacios en blanco que se presentan a continuación. Después, sume los números de cada columna y registre los totales de las columnas.

	A	B	C	D	E	F
	1. ______	2. ______	3. ______	4. ______	5. ______	6. ______
	7. ______	8. ______	9. ______	10. ______	11. ______	12. ______
	13. ______	14. ______	15. ______	16. ______	17. ______	18. ______
	19. ______	20. ______	21. ______	22. ______	23. ______	24. ______
	25. ______	26. ______	27. ______	28. ______	29. ______	30. ______
	31. ______	32. ______	33. ______	34. ______	35. ______	36. ______
Totales:	______	______	______	______	______	______

Interpretación

Tome las calificaciones anteriores y anótelas con un punto en las categorías de las calificaciones (celdas) de la gráfica que se presenta a continuación. El eje vertical representa los totales posibles de las columnas; va de 6 a 36. El eje horizontal representa las columnas de su hoja de calificaciones y va de A a F. La leyenda de la Clave de las barreras que se presenta al final de este ejercicio identifica la categoría de las barreras de cada columna. Conecte con una línea los puntos que ha anotado. Los puntos elevados representan sus posibles barreras para la creatividad con base en su punto de vista. Entre más alta sea la cifra de cada columna, mayor será la barrera que representa ese factor para que usted desarrolle su potencial creativo.



Clave de las barreras

A = Barreras relacionadas con la confianza en uno mismo y la inclinación a asumir riesgos

B = Barreras relacionadas con la necesidad de conformarse

C = Barreras relacionadas con el uso de lo abstracto

D = Barreras relacionadas con el uso de un análisi sistemático

E = Barreras relacionadas con los logros de las tareas

F = Barreras relacionadas con el entorno físico

Preguntas

1. Con base en estos resultados, explique si existen medidas que usted pueda o quiera tomar para mejorar su creatividad.

2. ¿Qué competencias gerenciales están más ligadas a su creatividad potencial?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Competencia para las operaciones de DynMcDermott Petroleum[67]

Desde 1993, DynMcDermott Petroleum Operations Company, con sede en Nueva Orleans, ha operado y mantenido la Reserva Estratégica de Petróleo (REP) del Departamento de Energía (DOE) de Estados Unidos. La reserva de petróleo del DOE fue designada como "seguro energético" contra las fluctuaciones en la disponibilidad de petróleo crudo.

Con un presupuesto de 113 millones de dólares y poco más de 500 empleados en Louisiana, Texas y Mississippi, DynMcDermott trabaja exclusivamente para el DEO. La empresa, que es de propiedad privada, en fecha reciente recibió el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige.

La REP almacena 700 millones de barriles de petróleo crudo en 62 cuevas salinas subterráneas en diversos lugares de Estados Unidos a lo largo de la costa del Golfo. Estas cuevas de almacenaje, que contiene cada una entre 7 y 35 millones de barriles de petróleo crudo, fueron creadas cavando domos de sal con agua dulce inyectada a gran presión. Este enfoque ganó premios de ingeniería por ser más seguro y menos caro que otros métodos de almacenaje a gran escala sobre tierra. Se considera un punto de referencia mundial que ha sido estudiado por otros países.

Cada uno de los lugares de almacenaje de la REP utiliza lo último en sistemas automatizados para desarrollar sus operaciones desde una sala de control central y para monitorear condiciones como la temperatura, la presión y la vibración. Cada plaza también cuenta con un sistema avanzado contra incendios, personal y equipo de respuesta para emergencias y seguridad especializada. DynMcDermott actualiza de forma rutinaria su tecnología de operaciones y de almacenaje de petróleo para probar nuevas tecnologías, como utilizar recubrimiento de cemento para las tuberías de desecho de chapopote para reducir la corrosión y la erosión.

DynMcDermott considera que la mayor prioridad es que sus operaciones estén a punto. En caso de una interrupción en el suministro de petróleo y después de recibir la orden del presidente de Estados Unidos, la REP está lista para distribuir el petróleo crudo a las refinerías. Ésta es la misión primaria de DynMcDermott y se conoce como "extracción". Otro proceso fundamental es el del "llenado" de la REP con base en capacidades especificadas. DynMcDermott desempeña las funciones del almacenaje del petróleo, el movimiento del petróleo y las operaciones de campo en las plazas de la REP en Louisiana y Texas.

En los pasados 10 años DynMcDermott ha mejorado continuamente su Sistema Operational Readiness, que es un instrumento organizacional y para la planeación estratégica que garantiza que la empresa pueda desarrollar sus procesos de extracción y llenado de forma eficiente y segura en términos físicos y humanos. Cada plaza es administrada por una unidad de negocios separada que está bajo el control operativo de un director de la plaza. Esto permite un máximo de capacidad para tomar decisiones en el campo.

El enfoque de DynMcDermott ha funcionado bien. La disponibilidad del sistema de extracción ha sostenido un nivel de desempeño de 98 por ciento o más y ha superado las expectativas del DOE todos los años en cada una de las plazas desde 2001. El índice de extracción se ha sostenido dentro de la meta desde 2000 y cumple con la meta de extracción del DOE de 4.4 millones de barriles por día. La capacidad global de distribución como porcentaje del índice de extracción se ha sostenido en 153 por ciento. Esta cifra sale bien comparada con la meta del DOE de 120 por ciento. La disponibilidad de extracción ha mejorado de forma constante de 95 por ciento en 1999 a 99 por ciento o más, superando la meta del DOE de 95 por ciento. DynMcDermott ha llevado a cabo tres ejercicios de extracción en años recientes.

En cumplimiento con su otra tarea central, en agosto de 2005, DynMcDermott realizó un "llenado" de la REP al máximo de su capacidad autorizada de 700 millones de barriles, como lo ordenó el presidente Bush después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001.

En 2005, la respuesta de DynMcDermott a los huracanes Katrina y Rita demostró que las operaciones de la empresa estaban listas, que tenía planes para emergencia y una respuesta al caso. Los dos huracanes afectaron de forma directa varios sitios de la empresa y desplazaron a los empleados. No obstante, en menos de cinco días después de que el huracán Katrina golpeara la costa del Golfo, la respuesta de DynMcDermott incluyó el reenvío de las redes de computadora primarias de la REP a una plaza de almacenaje en Louisiana para apoyar el Emergency Operation Center (EOC) en Texas. Sólo un mes después, el huracán Rita obligó a evacuar el EOC y a reubicarlo en una segunda plaza alternativa planeada. En este periodo, el presidente Bush declaró una extracción de la REP, una acción que sólo ha ocurrido dos veces en 30 años. Aun cuando el EOC tuvo que ser reubicado a más de 200 millas, DynMcDermott hizo su primera entrega del petróleo extraído tan sólo tres días después del huracán Rita.

DynMcDermott ha tenido éxito porque ha alineado su propósito, visión, misión y valores para que se ciñan a los de su cliente, el DOE. Dos organizaciones sostienen reuniones conjuntas de planeación y revisión del desempeño y comparten redes de computadora e información crítica. El proceso de planeación estratégica de DynMcDermott basada en los valores está integrado al proceso de planeación del DOE. Los empleados de DynMcDermott participan en las actividades de planeación estratégica del DOE.

Esta estrecha interacción ha permitido que tanto DynMcDermott como el DOE evalúen continuamente el avance, lo cual ha llevado a mejoras y resultados positivos en toda la REP. Desde 2001, los niveles de desempeño han estado muy por encima de la media. En 2003, DynMcDermott compitió con éxito para renovar su contrato con el DOE, el cual en la actualidad dura hasta el 2008 y contiene opciones de renovación hasta 2013.

Para garantizar más que la organización sea segura y de alto desempeño, los empleados de DynMcDermott reciben capacitación sobre seguridad en el centro de trabajo, vigilancia ambiental, prácticas de negocios éticas y desarrollo gerencial y de liderazgo. El índice de días laborales perdidos en DynMcDermott debido a lesión por cada 200,000 horas hombre fue de 0.6 en comparación con el promedio de 4.8 de la Oficina de Estadísticas Laborales. En general, la satisfacción de los empleados aumentó de 74 por ciento en 2000 a 83 por ciento, cifra que se compara favorablemente con el punto de referencia de 43 por ciento determinado por el Laboratorio de Investigación de Negocios. (Este laboratorio realiza encuestas de satisfacción de los empleados en unas 300 organizaciones y establece las normas de la industria.) La medida en que los empleados comprenden la misión de DynMcDermott se ubicó en el rango de excelente, muy por encima de la norma de la Sociedad de Administración de Recursos Humanos de 72 por ciento y el punto de referencia del Laboratorio de Investigación de Negocios de 82 por ciento.

DynMcDermott no sólo debe ser eficiente al administrar la REP, sino que también debe ser cuidadosa con el ambiente. Se concentra en formas que le permitirán identificar, reducir y eliminar mejor los desechos producidos por la REP. Desde 2000, DynMcDermott ha disminuido el total de libras de residuos peligrosos de la REP de 3,802 a 515 libras, en comparación con la meta del DOE de 539 libras. Desde 2001, DynMcDermott también ha mantenido certificaciones del sistema ISO 9000-2000 de la administración de la calidad y las normas de administración ambiental de la ISO (ISO 14001).

Más información acerca de esta organización en www.dynmcdermott.com.

Preguntas

1. ¿Cómo utiliza DynMcDermott los conceptos, las prácticas y los instrumentos de la administración del conocimiento?
2. Con base en el modelo del balanced scorecard explique cómo las prácticas de administración específicas se vinculan con las perspectivas de dicho modelo.
3. Identifique ejemplos y aplicaciones específicos de este caso que se relacionan con las categorías y el perfil de la organización del programa Baldrige de la calidad para la excelencia en el desempeño como se resume en la figura 9.5.
4. ¿De qué manera utiliza el benchmarking DynMcDermott?

capítulo 10



© Leland Bobbe/Stone/Getty Images

El control organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar los fundamentos del control.
2. Identificar las seis fases del modelo del control correctivo.
3. Describir los principales métodos del control organizacional.
4. Explicar los mecanismos del control y las cuestiones fundamentales del gobierno corporativo.



Desafío de la administración

El gobierno corporativo de PepsiCo



© AP Graphics Bank

PepsiCo, con oficinas centrales en Purchase, Nueva York, es el segundo fabricante de bebidas gaseosas más grande del mundo. La empresa, que cuenta con 153,000 empleados, también fabrica los jugos marca Tropicana y las bebidas Gatorade y Aquafina y es dueña de Frito-Lay.

En fecha reciente, PepsiCo recibió el Premio al Gobierno Corporativo que otorga *Treasury & Risk Management*, una importante publicación orientada a directores de finanzas, tesoreros y contralores. El premio reconoce la excelencia en el gobierno corporativo. Presentamos algunas perspectivas contenidas en el documento del reconocimiento.

Uno de los atributos más sólidos del gobierno corporativo de PepsiCo es su consejo de administración independiente que, en caso necesario, puede imponer su control sobre la gerencia. Doce de sus 14 directores son independientes (es decir, no son empleados de PepsiCo), incluso el director que lo preside. Cada año los accionistas votan para elegir al consejo de administración. Rice Marshal, principal analista del grupo vigilante *The Corporate Library*, comenta: "Se trata de un consejo muy conservador en cuanto al pago que reciben, dado el tamaño de la empresa".

En fecha reciente, PepsiCo instituyó programas de capacitación multiniveles por Internet para 25,000 empleados senior y en otros puestos clave en todo el mundo, en lugares donde podrían surgir cuestiones y conflictos de orden ético. Cada año, estos empleados deben firmar un certificado de que han cumplido con el código de conducta de PepsiCo. El nuevo sitio web también mide con exámenes qué tanto saben de cuestiones como operaciones con información privilegiada, acoso sexual y seguridad utilizando escenarios del mundo real. La empresa también ofrece a los ejecutivos una serie de cursos sobre ética en los negocios y otras cuestiones relacionadas con la observancia de leyes y reglamentos.

La empresa también ha instituido un proceso de reportes para facilitar que los empleados internacionales informen de conductas incorrectas y ha adquirido líneas telefónicas internacionales dedicadas para que los empleados puedan llamar para tal efecto sin cargo alguno. "Queremos que la gente dé el paso y haga preguntas, crear una cultura en la cual las personas estén dispuestas a plantear asuntos y a cuestionar comportamientos —dice Pam McGuire, vicepresidenta senior de PepsiCo y delegada general de consejeros para las prácticas de negocios y observancia de las leyes. Hemos dejado una puerta abierta y estamos animando a las personas a que hablen con franqueza y sinceridad." Es probable que el programa más ambicioso de la oficina de observancia sea el que implica una base de datos y un sistema de administración de casos que permitirá monitorear mejor las quejas en las instalaciones, así como seguir su rastro, con lo cual la empresa podrá identificar las causas con rapidez. Los reportes de observancia de la ley son compartidos con regularidad con el comité de auditoría.

Contenido del aprendizaje

Cada división (por ejemplo, Pepsi, Frito-Lay, Gatorade) tiene un equipo coordinador encargado de supervisar las pruebas de control financiero y los informes de resultados. Cuando estos resultados han sido firmados, pasan a un equipo corporativo separado que se encarga de revisarlos antes de que sean compartidos con la alta gerencia.

PepsiCo realiza una encuesta anual entre 100 altos directivos para poder demostrar la condición en la que se encuentra su cultura de control. Este cuestionario, realizado por los auditores externos de la empresa, sondea las prácticas de contratación, las evaluaciones de los empleados, la licitación de contratos, los reportes de incidentes, el establecimiento de objetivos y otras cuestiones más.[1]

Más información acerca de esta organización en www.pepsico.com.



Explicar los fundamentos del control.

Fundamentos del control

El recuadro Desafío de la administración refleja la creciente importancia que tiene lograr el control organizacional, desde el nivel del consejo de administración hasta los empleados de primer nivel. Este control *se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas*.[2] Para muchas personas, la palabra *control* tiene una connotación negativa, de algo que restringe, obliga, delimita, vigila o manipula. Dadas las amenazas siempre presentes del terrorismo en el siglo XXI, los gobiernos y las empresas comerciales han acelerado de forma significativa los controles de seguridad que utilizan, en especial mediante un mayor uso de guardias de seguridad, cámaras de vigilancia, monitoreo por computadora, monitoreo de los teléfonos, cateos personales en los aeropuertos y escaneo. Si bien algunas personas aceptan estos métodos de control como algo necesario, otras piensan que se entrometen demasiado y que amenazan el derecho de las personas a la privacidad.

Los controles organizacionales son útiles y necesarios. Se considera que un control efectivo es uno de los criterios de PepsiCo para su éxito a largo plazo. Podemos ilustrar por qué se necesitan los controles con sólo describir la manera en que el control interactúa con la planeación:

- La planeación es el proceso formal que se sigue para formular metas, estrategias, tácticas y normas, así como para asignar recursos. Los controles sirven para garantizar que las decisiones, las acciones y los resultados sean congruentes con esos planes.
- La planeación prescribe los comportamientos y los resultados deseados. Los controles sirven para mantener y redirigir los comportamientos y los resultados *reales.*
- Los administradores y los empleados no pueden hacer planes efectivos si no cuentan con información exacta y oportuna. Los controles ofrecen una parte importante de esta información.
- Los planes indican para qué propósitos sirven los controles. Los controles sirven para garantizar que los planes sean implementados según su intención. Por tanto, la planeación y el control se complementan y apoyan.

Controles preventivos y controles correctivos

Las controles organizacionales son de dos tipos: los preventivos y los correctivos.[3] Los controles preventivos *son mecanismos que tienen por objeto reducir la probabilidad de que se presente un hecho no deseado y, por lo mismo, que minimizan la necesidad de aplicar medidas correctivas.* Un factor básico para que PepsiCo recibiera el Premio al Gobierno Corporativo Alexander Hamilton fue su enfoque en desarrollar controles preventivos efectivos y en su aplicación continua. Algunos ejemplos de los controles preventivos de PepsiCo presentados en el recuadro inicial son:

- La utilización de un consejo de administración independiente para evitar que la alta gerencia asuma un control excesivo sobre el uso y la asignación de recursos.

- La introducción de una capacitación multiniveles por Internet para garantizar que los empleados de todos los niveles sepan lo que está permitido y lo que no pueden hacer en una serie de áreas, con el objeto de ayudar a prevenir errores, tropiezos éticos, violación de reglas y actos ilegales.
- El trámite anual que certifica que los empleados han cumplido con el código de conducta de PepsiCo, mediante una forma de certificación que deben leer, año con año, antes de estampar su firma personal en ella.
- Los equipos a nivel corporativo y de división que se encargan de supervisar los controles financieros y los informes de resultados de modo que todos los empleados sepan que hay un monitoreo y que, por lo mismo, disminuya la probabilidad de que infrinjan los requerimientos.
- La documentación y las pruebas de los controles para garantizar procesos sólidos y evitar conflictos de intereses.
- La previa autorización para los contratos de servicios de terceros que los altos directivos otorgan con base en criterios más estrictos. Por ejemplo, PepsiCo podría pagar a una firma de reclutamiento de ejecutivos un porcentaje del sueldo inicial del solicitante una vez que la empresa haya contratado a esa persona.

Las reglas y los reglamentos, las normas, los procedimientos para el reclutamiento y selección, y los programas de capacitación y desarrollo funcionan sobre todo como controles preventivos. Estos controles dirigen y limitan los comportamientos de administradores y empleados por igual. Parten del supuesto de que si los administradores y los empleados observan estos requerimientos, entonces aumenta la probabilidad de que la organización alcance sus metas. Por tanto, los controles preventivos resultan necesarios para garantizar que la gente respete las reglas, los reglamentos y las normas y para asegurar que éstos funcionen de forma adecuada.

Los controles correctivos *son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar los comportamientos o los resultados no deseados y, con ello, sirven para que la situación regrese a la observancia de los reglamentos y las normas de la organización.* PepsiCo tiene muchos controles correctivos: el recuadro Desafío de la administración presenta algunos de ellos. Algunos ejemplos de los controles correctivos de PepsiCo son:

- El desarrollo de un proceso de reportes por Internet y el establecimiento de líneas telefónicas internacionales dedicadas (sin cargo alguno) para que los empleados internacionales reporten con más facilidad las conductas incorrectas. Esto permite que la alta gerencia investigue y, en su caso, aplique medidas correctivas.
- Los equipos a nivel corporativo y de división que supervisan las pruebas de control financiero y los informes de resultados y que aplican medidas correctivas si encuentran violaciones y discrepancias. Como se explicó antes, la presencia de estos equipos también sirve como control preventivo.
- El mejoramiento de la capacidad de la oficina de observancia para monitorear y seguir la pista de las quejas, lo cual le permite identificar las causas y aplicar medidas correctivas con más rapidez. En el caso de hurto, una medida correctiva sería despedir al empleado que ha cometido la infracción.

Fuentes de control

Las cuatro fuentes de control principales en casi todas las organizaciones son los grupos de interés, la organización misma, los grupos y los individuos. La tabla 10.1 presenta estas fuerzas, así como algunos ejemplos de controles preventivos y correctivos para cada una de ellas.

Controles de los grupos de interés. Los controles de los grupos de interés *se expresan en las presiones que las fuentes y las entidades ejercen sobre las organizaciones a efecto de mantener o modificar sus comportamientos y decisiones.* Los grupos de interés pueden ser los sindicatos, las dependencias del gobierno, los clientes, los accionistas y otros más que tienen un interés directo en el bienestar de una organización.[4] Por ejemplo, en los pasados 10 años, más o

Tabla 10.1 **Ejemplos de distintas fuentes y tipos de control**

	TIPOS DE CONTROL	
Fuente de control	**Preventivo**	**Correctivo**
Grupos de interés	Mantener las cuotas para contratar a personal de las clases protegidas	Modificar las políticas de reclutamiento para poder atraer a personal calificado
Organización	Utilizar los presupuestos para dirigir el gasto	Disciplinar a un empleado por infringir un reglamento de seguridad que "Prohíbe fumar" en una zona peligrosa
Grupo	Informar a un nuevo empleado sobre la norma del grupo respecto al nivel de producción esperado	Acosar y aislar socialmente a un trabajador que no se ciñe a las normas del grupo
Individuo	Decidir no salir a comer para poder completar un proyecto a tiempo	Revisar un reporte que ha escrito porque éste no le satisface

menos, las organizaciones han sentido cada vez más la presión para que modifiquen sus comportamientos y disminuyan la contaminación, ahorren energía, busquen la sustentabilidad y produzcan bienes menos nocivos para el ambiente.

La misión de la Environmental Protection Agency (EPA) de Estados Unidos es proteger la salud humana y la del ambiente. La EPA cuenta con 18,000 empleados en todo el país. Uno de sus propósitos es formular y hacer cumplir los reglamentos que se derivan de las leyes ambientales aprobadas por el Congreso. La EPA es la encargada de investigar y establecer normas nacionales para una serie de programas ambientales. La oficina delega a los estados y a las tribus indias la responsabilidad de otorgar permisos y de monitorear y vigilar que éstos cumplan con las leyes. Cuando alguien no cumple con las normas nacionales, la EPA puede imponer sanciones y aplicar otras medidas para ayudar a los estados y a las tribus a llegar a los niveles deseados de calidad ambiental. Por ejemplo, un reglamento publicado por la EPA para aplicar la Ley del Aire Limpio podría establecer los niveles de un contaminante (como el bióxido de azufre) que se consideran aceptables. A continuación, la oficina informa a las industrias cuánto bióxido de azufre pueden emitir al aire dentro de la ley y qué sanción merecerán en caso de emitir una cantidad excesiva del mismo. Cuando un reglamento entra en vigor, la EPA trabaja con las industrias para ayudarlas con la observancia (controles preventivos) y para aplicar el reglamento cuando no hay observancia del mismo (controles correctivos). La aplicación puede ser por medio del derecho civil, requiriendo que se limpie, o también por medio del derecho penal.[5] Desde la perspectiva de los líderes empresariales, esta oficina crea controles preventivos para la empresa porque prescribe lo que no se puede hacer al ambiente natural (agua, tierra y aire) y crea controles correctivos porque prescribe a la empresa la cantidad en que debe reducir la contaminación del agua, tierra y aire.

Controles organizacionales. Los controles organizacionales *abarcan las políticas, las reglas, los procedimientos y las recompensas formales para evitar o corregir toda desviación que se aleje de los planes y sirven para poder alcanzar las metas deseadas.* Como explicó el recuadro Desafío de la administración, muchas de las iniciativas de PepsiCo implican controles organizacionales preventivos y correctivos. Gran parte de este capítulo se concentra en los controles organizacionales.

Controles de grupo. Los controles de grupo *incluyen las normas y los valores que comparten el grupo o los miembros del equipo y que mantienen por medio de recompensas y sanciones.*[6] Algunos ejemplos son el ser aceptado por el grupo o el equipo y las sanciones, como aplicar la ley del hielo a los miembros del grupo. Los capítulos 17 y 18 abordan diversos aspectos del control de grupo o el equipo.

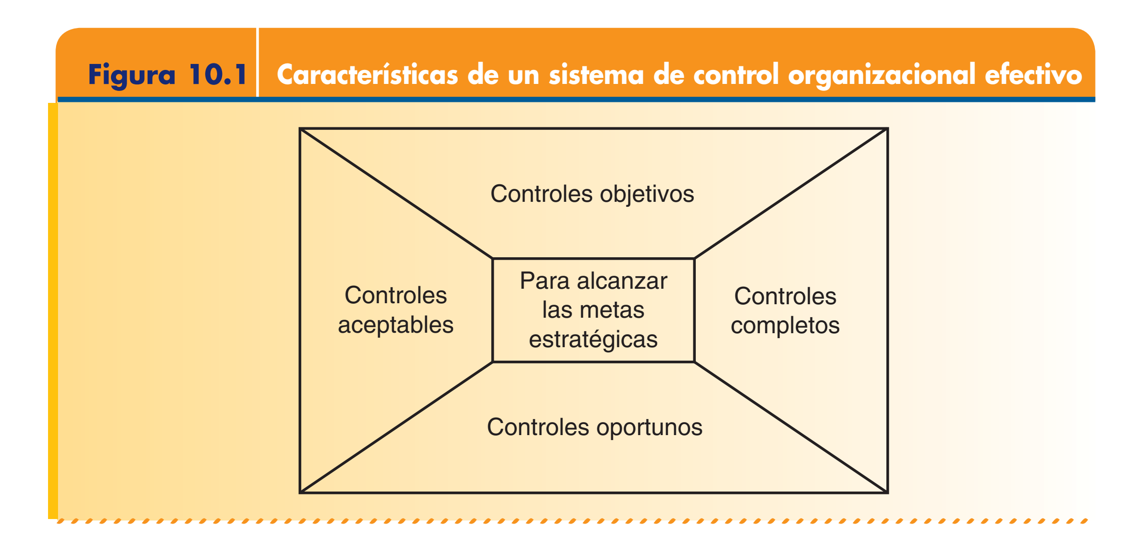
Autocontroles del individuo. Los autocontroles del individuo *abarcan los mecanismos rectores que operan de forma consciente e inconsciente en la persona.* Las normas profesionales se han ido convirtiendo en un aspecto del autocontrol del individuo que adquiere cada vez más importancia. Ser un profesional implica adquirir conocimiento detallado, habilidades especializadas, actitudes específicas y formas de conducta. El proceso completo podría tomar años de estudio y socialización. Se espera que cuando los contadores públicos certificados, los abogados, los ingenieros, los licenciados en administración y los médicos, ejerzan un autocontrol fundado en las normas rectoras de sus profesiones.[7]

Los controles de los grupos de interés, los organizacionales, los de grupo y los del individuo forman patrones que difieren mucho de una organización a otra. Una cultura organizacional sólida, cuyas características serán descritas en el capítulo 18, suele producir controles que se apoyan unos a otros y que refuerzan los controles organizacionales, los de grupo y los del individuo.

Vinculación a las metas estratégicas

Los controles deben estar vinculados a las metas estratégicas de la organización. Estas metas estratégicas a menudo incluyen el incremento de las utilidades, las mejoras en el servicio al cliente, la protección de los activos de la organización y las mejoras en la calidad de los bienes y/o los servicios que produce. Como indica la figura 10.1, un sistema efectivo de control organizacional tiene características que apoyan la consecución de las metas estratégicas. Estas características incluyen que deben ser objetivos, completos, oportunos y aceptables.

Figura 10.1 **Características de un sistema de control organizacional efectivo**



Controles objetivos. Los controles objetivos son imparciales y los empleados no los pueden manipular para su provecho personal. En Estados Unidos, el Financial Accounting Standards Board (FASB) y varias oficinas del gobierno dedican mucho tiempo y esfuerzo a formular y vigilar principios y prácticas que buscan garantizar que los estados financieros reflejen la realidad con tanta objetividad y exactitud como sea posible. Como se explicó en capítulos anteriores, los ejecutivos de algunas grandes empresas (por ejemplo, Enron, Tyco y WorldCom) manipularon los procedimientos y las prácticas financieras y contables para provecho propio. Los controles ejercitados por diversos grupos de interés externos, con el tiempo, llevaron a exponer las prácticas ilícitas y carentes de ética de los altos directivos de estas empresas.

Controles completos. Un sistema de controles completos abarca todos los comportamientos y metas que desea la organización. Un gerente de compras que sólo es evaluado con base en el costo por pedido podría dejar que la calidad disminuyera. Un vendedor de software de Oracle evaluado tan sólo con base en el volumen de ventas podría ignorar el servicio posventa. Por tanto, Oracle equilibra los controles cuantitativos (mensurables) con los cualitativos (subjetivos).

Controles oportunos. Los controles oportunos proporcionan información cuando más se necesita. La oportunidad se puede medir en términos de segundos para evaluar el movimiento seguro de trenes y aviones o en términos de meses para evaluar el desempeño de los empleados. Los sistemas de información computarizados han desempeñado un importante papel en el incremento del flujo oportuno de información. Las cajas registradoras computarizadas de Target, Kohl's, JC Penney y muchos otros grandes minoristas proporcionan a los gerentes de tienda y a los altos directivos datos diarios respeto a las ventas por departamento, los costos y las medidas de rentabilidad de toda la tienda.

Controles aceptables. Para que los controles sean efectivos se debe reconocer que son necesarios y convenientes. Si, en general, son ignorados, entonces los administradores deben averiguar por qué. Tal vez deban abandonar o modificar los controles, respaldarlos con recompensas cuando son observados y sanciones cuando no lo son o quizá los deban vincular más estrechamente con los resultados que desean. T. J. Rodgers es fundador, presidente y director general de Cypress Semiconductor, con domicilio en San José, California. Esta empresa ofrece una amplia gama de semiconductores y productos afines. Hace algunos años, Rodgers instituyó controles computarizados para los empleados de la empresa, sistema que lleva el nombre de *software asesino*. Éste seguía el rastro diario detallado de cada empleado y de sus metas y fechas límite. Cuando los empleados no cumplían las metas, el software apagaba las computadoras del departamento infractor y cancelaba la próxima remuneración del gerente. Rodgers descartó el plan hace varios años después de darse cuenta de que propiciaba la falta de honestidad y de que convertía a algunos empleados en "robots que cumplían con la lista".[8]

El siguiente recuadro de Competencia para la planeación y gestión menciona la política de control de PepsiCo con relación a los obsequios y pagos para hacer negocios.[9] El recuadro se refiere a las metas estratégicas de PepsiCo. Representa los controles de una política preventiva que tienen el propósito de ser completos y objetivos dentro del terreno de los pagos y los obsequios a las empresas, así como de ser oportunos y aceptables.

Competencia para la planeación y gestión

La política de controles preventivos de PepsiCo en el caso de los obsequios

"Nuestras decisiones de negocios están fundadas en los méritos. Por tanto, jamás entregaremos ni ofreceremos, de manera directa o indirecta, algo valioso a un funcionario de gobierno con el objeto de influir en una decisión que pueda tomar a su discreción en su capacidad oficial. La entrega de obsequios a los funcionarios públicos y a los empleados o las invitaciones para entretenimiento están estrictamente reguladas y con frecuencia prohibidas. Usted no debe ofrecer estos obsequios o entretenimiento a no ser que haya determinado que las leyes y las políticas de negocios de su unidad los permiten.

Cuando las circunstancias no produzcan la impresión de que se trata de algo incorrecto, entonces los empleados pueden proporcionar a los clientes actuales o potenciales entretenimiento u obsequios razonables. No obstante, las leyes locales, las políticas del cliente y las de su unidad de negocios deben permitir los obsequios.

Los empleados no pueden aceptar ningún obsequio, favor, préstamo, servicio especial, pago o trato especial de la clase que fuere proporcionados por cualquier persona u organización que tenga o quiera tener negocios con la empresa o que compita con ella, salvo que:

- Ello fuera congruente con las prácticas de negocios sanas;
- No se pueda considerar como una inducción para hacer el negocio;
- Tuviera el valor nominal que establece la política de su División;
- La revelación pública de la transacción no avergonzara a PepsiCo.

Todos los obsequios relacionados con los negocios que superen el valor nominal establecido por su División deben ser reportados a su supervisor tan pronto como sean recibidos."

Más información acerca de esta organización en www.pepsico.com.

¿Cuánto control organizacional?

Una forma de evaluar la cantidad de controles organizacionales formales que se necesitan es comparar los costos y los beneficios. Este análisis de costo-beneficio aborda tres preguntas básicas:

1. ¿Para cuáles comportamientos y resultados deseados se deben desarrollar controles organizacionales?
2. ¿Cuáles son los costos y los beneficios de los controles organizacionales que se necesitan para alcanzar los comportamientos y los resultados deseados?
3. ¿Cuáles son los costos y los beneficios de utilizar controles alternos para obtener los comportamientos y los resultados deseados, como su mayor dependencia de los equipos autodirigidos, el control informal de los compañeros o el autocontrol de la persona?

Si bien es difícil calcular la cantidad de control óptima, es más probable que los administradores efectivos se acerquen más a lograrlo que aquellos que no lo son. Los administradores deben tomar en cuenta los intercambios que afectan la cantidad de control organizacional que utilizarán. Cuando el control es demasiado poco, los costos exceden a los beneficios y los controles no son efectivos. A medida que la cantidad de control aumenta, la efectividad también lo hace, hasta cierto punto, después del cual la efectividad disminuye con incrementos posteriores de la cantidad de control ejercitado.[10] Por ejemplo, una organización se beneficiaría si reduce de 30 a 16 empleados el tramo de control gerencial promedio. No obstante, reducirlo más, a ocho empleados, requeriría duplicar el número de administradores. Los costos del incremento del control (sueldos de los administradores) superarían con mucho los beneficios esperados. Este movimiento también podría provocar que los trabajadores se sientan microadministrados. Esto, a su vez, llevaría a una mayor insatisfacción, ausentismo y rotación de empleados. Sobra decir que algunos de estos costos y beneficios sería difícil cuantificarlos.

Control interno

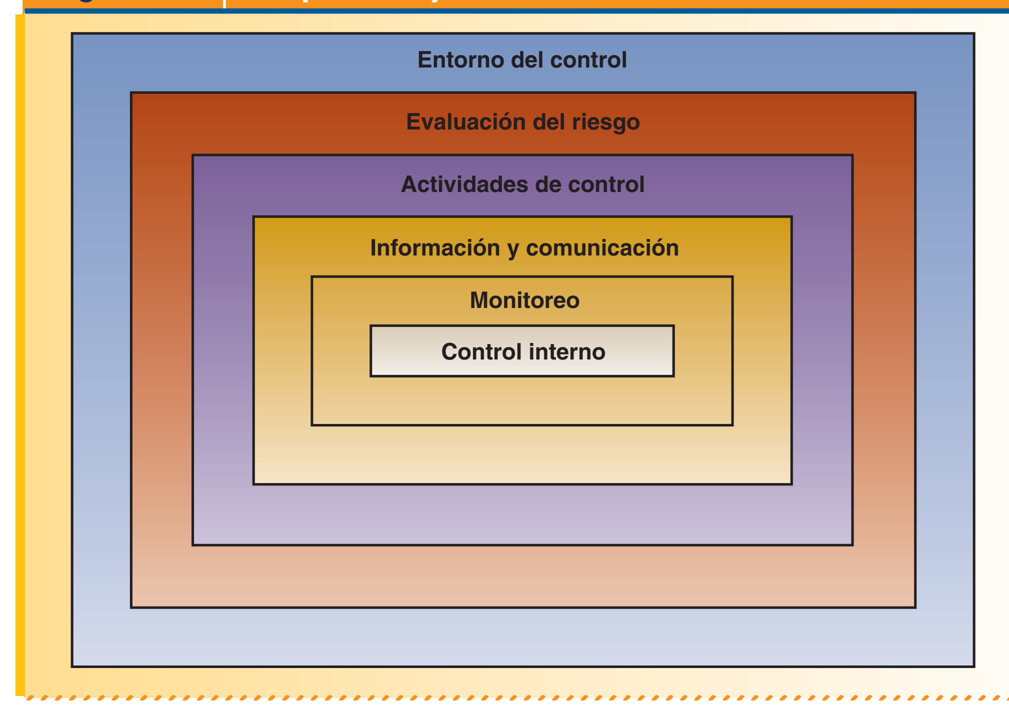
Los controles preventivos, los controles correctivos y las fuentes de control que hemos explicado (de grupos de interés, organizacionales, del grupo y del individuo) caben en un control interno. El control interno *es un proceso que siguen el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización y que ha sido diseñado para brindar una seguridad razonable respecto a la consecución de metas dentro de diversas categorías.*[11] Algunas de estas categorías son 1) la eficacia y la eficiencia de las operaciones, 2) la confiabilidad de los informes financieros y 3) la observancia de las leyes y los reglamentos aplicables.

Como señala la figura 10.2, un control interno tiene cinco componentes y estratos interrelacionados, los cuales están basados en la forma en que la gerencia dirige una empresa, y están integrados al proceso de administración. Aun cuando los componentes se aplican a todas las organizaciones, las empresas pequeñas y medianas los podrían implementar de manera diferente a las grandes. Los controles de las empresas pequeñas podrían ser menos formales y estar menos estructurados pero, no obstante, ofrecerían un control interno efectivo.

Entorno del control. El entorno del control marca el tono de una organización e influye en la conciencia que su personal tiene del control. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno y ofrece disciplina y estructura. Los factores del entorno del control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de los empleados de la entidad; la filosofía de la gerencia y su estilo de operar; la manera en que la gerencia asigna la autoridad y la responsabilidad y la forma en que organiza y desarrolla a sus empleados, así como la atención y la dirección que brinda el consejo de administración.

Evaluación del riesgo. Toda organización afronta una serie de riesgos y debe evaluar las fuentes externas e internas de las que provienen los mismos. Una condición necesaria para poder evaluar los riesgos es establecer metas vinculadas a diferentes niveles, que sean congruentes en lo interno. La evaluación del riesgo consiste en identificar y analizar los riesgos

Figura 10.2 **Componentes y estratos interrelacionados del control interno**



relevantes que podrían afectar la consecución de las metas. Esta evaluación establece las bases para determinar cómo se debe administrar el riesgo. Dado que las condiciones de la economía, la industria, las regulaciones y las operaciones seguirán cambiando, se deben tener mecanismos para identificar los riesgos especiales asociados al cambio y para lidiar con ellos.

Actividades de control. Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que sirven para garantizar que los lineamientos de la gerencia se cumplan. Sirven para asegurar que se tomen las medidas necesarias para atacar los riesgos para la consecución de las metas de la entidad. Las actividades de control se presentan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una serie de actividades tan diversa como las aprobaciones, las autorizaciones, las verificaciones, las conciliaciones, las revisiones del desempeño de las operaciones, la adquisición de activos y la división de obligaciones.

Información y comunicación. Es preciso identificar, captar y comunicar información pertinente de forma, y dentro de un marco de tiempo, que permita que las personas cumplan con sus obligaciones. Los sistemas de información producen reportes que contienen datos sobre las operaciones, las finanzas y la observancia que permite administrar y controlar a la empresa. No sólo se refieren a datos generados de forma interna, sino también a información que se necesita sobre los hechos externos, las actividades y las condiciones para tomar decisiones informadas y presentar informes externos. Una comunicación efectiva también debe ocurrir en un sentido más amplio y debe fluir en la organización hacia abajo, hacia los lados y hacia arriba. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta gerencia en el sentido de que las obligaciones del control se deben tomar muy en serio. Todos deben entender su papel dentro del sistema de control interno y la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio para comunicar la información importante corriente arriba. También es necesario que exista una comunicación efectiva con las partes externas, como los clientes, los proveedores, la autoridad reguladora y los accionistas.

Monitoreo. Los sistemas de control interno deben ser monitoreados mediante un proceso que evalúe la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra con actividades

de monitoreo permanentes, evaluaciones por separado o una combinación de las dos. El monitoreo permanente se presenta durante el transcurso de las operaciones e incluye la administración regular y las actividades de supervisión y otras acciones que desempeña el personal cuando cumple con sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones por separado dependerán sobre todo de una evaluación de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos para el monitoreo permanente. Las deficiencias del control interno deben reportarse corriente arriba y las cuestiones serias deben reportarse a la alta gerencia y al consejo.

Sinergia. Para dar forma a un sistema integral que se adapte a las condiciones cambiantes es preciso que exista cierta coordinación entre estos componentes. El sistema de control interno es una parte importante de las actividades operativas de la organización y existe por razones de peso para los negocios. El control interno es más efectivo cuando los controles forman parte integral de la organización. Los controles "integrales" apoyan las iniciativas para la calidad y el *empowerment* (atribución de facultades), evitan costos innecesarios y permiten una respuesta rápida ante condiciones cambiantes. El control interno ayuda a la organización a alcanzar sus metas de desempeño y rentabilidad y a no perder recursos. Ayuda a garantizar informes financieros confiables. Además, sirve para asegurar que la empresa observe las leyes y los reglamentos y, con ello, evita daños a su reputación y otras consecuencias. En suma, ayuda a la organización a llegar al punto que quiere llegar y a evitar trampas y sorpresas por el camino.

Limitaciones del control interno. Incluso un control interno efectivo sólo será una ayuda para que la organización pueda alcanzar sus metas. Puede proporcionar a la gerencia información respecto al avance (o la ausencia de éste) hacia su consecución. Sin embargo, el control interno no puede hacer que un mal administrador se convierta en uno bueno. Además, la gerencia podría no tener control alguno en los cambios de la política o los programas del gobierno, las acciones de los competidores o las condiciones económicas. Por tanto, el control interno no puede garantizar el éxito ni la supervivencia.

Aun cuando un sistema de control interno esté muy bien concebido y operado sólo puede brindar cierta seguridad a la gerencia y al consejo (no una absoluta) en cuanto a la posibilidad de que la entidad alcance sus metas. Las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno afectan la probabilidad de la consecución de las metas y esas limitaciones incluyen la realidad de que los juicios para la toma de decisiones puedan ser erróneos. Las fallas tal vez se deban a un simple error o una equivocación. Dos o más personas se pueden coludir y rodear los controles. La gerencia está en posibilidad de pasar el sistema por alto. Los recursos son limitados y los beneficios de los controles se deben analizar en comparación con sus costos. Por tanto, el control interno puede ayudar a una entidad a alcanzar sus metas, pero no es una panacea.

Administración al instante

"La razón fundamental para que exista el control es tan sólo que mitiga el riesgo. Por tanto, todo marco para el control interno debe iniciar con un enfoque sistemático para identificar el riesgo... Analice algunos de los fracasos más importantes que haya tenido en fecha reciente. ¿Dónde surgieron los problemas fundamentalmente? Se presentaron, sobre todo, porque el entorno del control sufrió afectaciones."

Larry Rittenberg, presidente del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Treadway Commission

Modelo del control correctivo

2. *Identificar las seis fases del modelo del control correctivo.*

El modelo del control correctivo *es un proceso que sirve para detectar y eliminar o reducir las desviaciones que se apartan de las normas establecidas de una organización*. Este proceso depende mucho de la retroalimentación de información y de las respuestas a ésta.[12] Como muestra la figura 10.3, el modelo del control correctivo tiene seis fases interrelacionadas: 1) definir el sistema (un individuo, un departamento o un proceso), 2) identificar las características clave que se medirán, 3) establecer normas, 4) recabar información, 5) hacer comparaciones y 6) diagnosticar problemas y hacer correcciones.

Definir el sistema

Se pueden crear y mantener controles formales para un empleado, un equipo de trabajo, un departamento, un proceso o una organización completa. Los controles se pueden enfocar en los insumos, los procesos de transformación o los productos. Los controles de los *insumos* con frecuencia limitan la medida en que las materias primas que se utilizan en el proceso de transformación se pueden desviar de las normas de la organización. Por ejemplo, las cervecerías utilizan elaborados controles preventivos (incluso inspecciones y pruebas de laboratorio) a

Figura 10.3 **Modelo del control correctivo**

1. Definir el sistema
2. Identificar las características centrales
3. Establecer las normas
4. Recabar la información
5. Hacer comparaciones

Si está bien, continuar

Si hay desviaciones

6. Diagnosticar y corregir los problemas

efecto de garantizar que el agua y la cebada que utilizan para la elaboración del producto cumpla con las normas establecidas con anterioridad. Estos controles garantizan que los insumos entren al proceso de producción en la cantidad correcta y que sean de la calidad adecuada.

Muchos controles correctivos formales se aplican durante la producción (en el proceso de *transformación*). En el caso de Budweiser, Coors, Miller y otras cervecerías, los controles incluyen los tiempos de cocción de la mezcla, el monitoreo de la temperatura de los tanques, las muestras y las pruebas de laboratorio de la cocción en cada etapa del proceso y la inspección visual de la cerveza antes de embotellarla. Por último, se utilizan los controles de los *productos*. En el caso de las cervecerías, éstos van desde especificar los niveles de inventario de los distribuidores hasta monitorear las actitudes de los consumidores hacia la cerveza y su marketing.



© Image Source/Jupiter Images

El modelo del control correctivo depende mucho de la retroalimentación de información y de las respuestas ante ella.

Identificar las características clave

Es preciso identificar las tipos de información clave que se debe obtener acerca de una persona, equipo, departamento u organización. Para poder establecer controles correctivos formales es necesario determinar desde el principio cuáles son las características que se medirán, los costos y los beneficios que se derivan de la obtención de información acerca de cada característica y si es probable que cada una de las características afecte el desempeño o no.

Una vez que los administradores han identificado las características deben elegir aquellas que medirán. El principio de la selección *(también llamado principio de Pareto) sostiene que un número pequeño de características siempre explica un número importante de efectos.* En la preparación de la cerveza, tres características que influyen mucho en la calidad del producto final son la calidad del agua, la temperatura y el tiempo de cocción. Si estas pocas características vitales no son controladas, entonces puede haber grandes variaciones en los resultados. A veces, lo anterior se plantea como la regla 80/20, la cual indica que unos cuantos aspectos

(20 por ciento) de cualquier producto o servicio son vitales, mientras que el resto de ellos (80 por ciento) tiene una importancia menor.[13]

Establecer las normas

Las normas *son los criterios que se aplican para evaluar las características cualitativas y las cuantitativas y es preciso establecerlas para cada una de las características que se medirán*. En efecto, miles de organizaciones establecen miles de normas.[14] Por ejemplo, la International Organization for Standardization (ISO), que se explicó en el capítulo 9 en relación con la ISO 9000, publica miles de normas para numerosas categorías, que van desde contextos específicos (la ISO 2171–cereales y productos de cereales procesados–determinación del total de ceniza) hasta contextos generales (ISO 9000–sistema de administración de la calidad en contextos de producción).[15]

El objeto de las normas ISO y las de otras organizaciones que establecen normas internacionales, como la International Electrotechnical Commission y la International Telecommunication Union, es que se apliquen en todo el mundo. Estas organizaciones no tienen facultades para imponer sus normas, mientras que las facultades que la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos tiene para imponer sus normas son de sobra conocidas.

Influencias culturales. Las diferencias en una cultura y entre culturas pueden influir en las diferencias de las normas establecidas, algunas de las cuales no figuran escritas en un documento. No obstante, cada vez es más frecuente que las empresas grandes, como PepsiCo, cuenten con normas en códigos de conducta, normas financieras, normas de seguridad y otras más que han sido formuladas para aplicarlas a sus empleados y operaciones en todo el mundo. En otras áreas, PepsiCo y muchas otras organizaciones permiten cierta discreción para *actuar de manera local*.[16] Las distintas normas de tiempo se reflejan en distintos enfoques para el trabajo. Los ejecutivos estadounidenses y canadienses con frecuencia (no siempre) esperan que las reuniones inicien y terminen a ciertas horas. Por otra parte, los indonesios se rigen por "horas elásticas". Para ellos, el tiempo es de goma. Si surge algo que es más importante que los negocios, como una boda, entonces el negocio se pospone. En Nigeria, la hora de inicio de una reunión es tan sólo aproximada, y los "retardos" son totalmente aceptados. Por tanto, las organizaciones globales deben observar las normas que establecen las culturas locales, en lugar de aplicar las normas a las que ellas están acostumbradas y que preferirían establecer.[17]

Normas de desempeño. Cada vez es más común que los controles estén basados en normas de desempeño (controles de los resultados) y pueden existir muchas clases de ellos.[18] Analicemos algunos ejemplos de cinco áreas funcionales:

1. *Inventario*. Al nivel del pronóstico de ventas para el bimestre próximo, se debe llevar un inventario mensual de bienes terminados.
2. *Cuentas por cobrar*. Las cuentas por cobrar mensuales no deben exceder al valor monetario de las ventas del mes anterior, salvo en el caso de diciembre.
3. *Productividad de ventas*. Las ventas por vendedor deben estar 1,500 dólares por encima de las del mismo mes del año anterior y sumar 18,000 dólares más en el año en curso.
4. *Rotación de empleados*. La rotación del personal de ventas de campo no debe rebasar 2 por ciento de los vendedores al mes ni 24 por ciento al año.
5. *Desperdicio en la producción*. El desperdicio no debe rebasar 200 dólares al mes por trabajador de producción de tiempo completo ni 2,400 dólares al año por trabajador de producción de tiempo completo.

Recabar información

La información relativa a cada una de las normas se puede recabar de forma manual o automática. Dos ejemplos son los contadores electrónicos que se utilizan en Disney World para

Administración al instante

"Muchas empresas grandes sufren los estragos de los feudos, las guerras por territorio y la burocracia. Se trata de un problema que empieza cuando los individuos, los grupos o las divisiones tratan de proteger sus territorios, reconfigurando su entorno para hacerse de tanto control como puedan... A final de cuentas, los feudos pierden su capacidad de actuar de forma consistente para provecho del bien mayor de la empresa."

Robert J. Herbold, exdirector de operaciones de Microsoft y autor de *The Fiefdom Syndrome*

contar el número de personas que utilizan cada juego o los torniquetes de entrada que hay en muchos estadios deportivos que cuentan el número de personas que ingresan a ellos.

Cuando la persona o el grupo responsable del desempeño que debe ser controlado son los encargados de recabar información, es necesario constatar la validez de la misma. Cuando los empleados y los administradores pueden ser objeto de críticas o de sanciones si obtienen resultados negativos, los empleados y los administradores a veces tienen un incentivo para distorsionar la información u ocultarla. Es más, cuando los controles formales hacen hincapié en las sanciones, entonces pueden surgir fuertes controles de grupo (véase el capítulo 17) que distorsionan la información que se presenta a la gerencia. Estos informes pueden disfrazar la responsabilidad que se deriva de no haber cumplido las normas o alcanzado las metas.

Por supuesto que las recompensas vinculadas al desempeño también dan lugar a la posibilidad de que las personas distorsionen la información o que los grupos presionen a terceros para no tener que revelar toda la información. Piense en lo que ocurrió en Fannie Mae (Federal National Mortgage Association), con sede en Washington, D.C. Fannie Mae es una empresa pública que reúne fondos de inversionistas y compra hipotecas a los prestamistas. La Office of Federal Housing Enterprise Oversight (OFHEO) es la autoridad que regula a las Fannies y que descubrió más de una docena de irregularidades en la contabilidad y los informes financieros. El escándalo de los informes provocó el despido de Franklin Raines, director general y de Timothy Howard, director de finanzas. El informe de la OFHEO decía que los ejecutivos de Fannie Mae habían manipulado las utilidades de manera que se cumpliera con las metas exactas establecidas para las utilidades y que los bonos de los ejecutivos estaban vinculados a que se cumplieran esas metas. El informe considera que Fannie maquilló sus utilidades durante seis años a efecto de que los altos directivos pudieran cobrar cientos de millones de dólares por concepto de bonos.

La OFHEO encontró que Fannie Mae estaba infectada por la idea de "nosotros somos más listos que nadie". La empresa no invirtió en sistemas de cómputo ni en expertos para garantizar que se cumpliera con las reglas contables o con llevar libros exactos. Fannie Mae aceptó una orden de consentimiento de la OFHEO que establece que la empresa tomará medidas para remediar la situación tomando en cuenta todas las recomendaciones contenidas en el informe especial de inspección de la OFHEO, incluso las prácticas contables, los controles internos, el gobierno corporativo, los planes de capital, la cultura corporativa, la revelación de información, la supervisión y la compensación del personal y la supervisión de ciertas actividades corporativas. Fannie Mae aceptó pagar 400 millones de dólares por concepto de multas relacionadas con sus irregularidades en la contabilidad y en los informes financieros.

El informe de la autoridad supervisora condenó al consejo de administración de la empresa por su mala vigilancia y llegó a la conclusión de que el consejo de Fannie había contribuido de hecho a los errores en la contabilidad y a la manipulación de las utilidades porque no había actuado con independencia de Raines (el director general) y de Howard (el director de finanzas) y porque no había corregido las irregularidades de la contabilidad y el control interno, a pesar de que algunas irregularidades similares habían surgido antes en Freddie Mac, el principal competidor de Fannie Mae.

James Lockhart, director de la OFHEO, comenta:

> La imagen de Fannie Mae como una de las instituciones de menor riesgo y la "mejor de su categoría" era una simple fachada. Nuestro análisis descubrió un entorno donde los fines justificaron los medios. La alta gerencia manipuló la contabilidad, cosechó bonos máximos que no merecía, e impidió que el resto del mundo lo supiera. Cooptaron a sus auditores internos; levantaron un muro para que la OFHEO no pudiera ingresar. Los ejecutivos de Fannie Mae manejaron las utilidades hasta con un centésimo de precisión con el propósito de maximizar sus bonos, pero no invirtieron en sistemas, controles internos ni administración de riesgos. La combinación de la manipulación de las utilidades, la mala administración y el crecimiento sin restricción dieron por resultado pérdidas que se han calculado en unos 10,600 millones de dólares, mucho más de los 1000 millones de dólares de gastos necesarios para arreglar las irregularidades y los bonos malhabidos por cientos de millones de dólares.[19]

Hacer comparaciones

Las comparaciones son necesarias para establecer si lo que está ocurriendo es lo que debería estar ocurriendo. En pocas palabras, la información acerca de los resultados reales se debe comparar con las normas de desempeño. Estas comparaciones permiten que los administradores y los miembros del equipo se concentren en las desviaciones o las excepciones. Los grupos de interés externos, en especial las autoridades reguladoras como la EPA y la OFHEO, también hacen estas comparaciones. Por ejemplo, el informe de 326 páginas de la OFHEO sobre Fannie Mae contiene comparaciones que establecen cómo Fannie Mae no se sujetó a los principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas, incluso los componentes más amplios del control interno que explicamos en una sección anterior de este mismo capítulo.

FannieMae®

© AP Graphics Bank

Fannie Mae luchó por resolver la manipulación interna de las utilidades que hicieron sus altos directivos para alcanzar las metas.

Diagnosticar y corregir los problemas

Un diagnóstico implica evaluar las clases, los montos y las causas de las desviaciones que se alejan de las normas. Se pueden tomar medidas para terminar con esas desviaciones y para corregir los problemas.

El siguiente recuadro de Competencia para la comunicación presenta las comunicaciones activas y positivas de los nuevos ejecutivos y líderes del consejo de administración de Fannie Mae respecto a la forma en que se está abordando el informe de la OFHEO: *Report of the Special Examination of Fannie Mae*.[20]

Competencia para la comunicación

Los líderes de Fannie Mae atacan algunos problemas

Stephen Ashley, presidente del consejo de administración, anunció que Fannie Mae había aceptado varios arreglos generales con la OFHEO y con la Securities and Exhange Commission (SEC) y comenta:

> Nos complace haber llegado a un acuerdo general para poder poner fin a estos asuntos. El importante paso que hemos dado hoy está fundado en algunos cambios y en el avance logrado en los pasados 18 meses para reconstruir a la empresa y recuperar la confianza de nuestros accionistas y grupos de interés.
>
> El Consejo ha leído el reporte y se ha comprometido a implementar los términos del arreglo. La empresa ha dado una serie de pasos para poner remedio a la situación. A lo largo de los pasados dos años, el Consejo ha aplicado una serie de cambios a su estructura, a quiénes serán sus miembros y a su relación con la empresa. También estamos complacidos con los pasos que ha dado Dan Mudd, como presidente y director general, y confiamos en su liderazgo. Él ha constituido un nuevo equipo de liderazgo, reestructurado las finanzas, los contralores, la auditoría y las organizaciones y funciones de observancia de las reglas y ha empezado a transformar la cultura de la empresa, a reparar las relaciones con las autoridades reguladoras y a reenfocar el negocio para que cumpla con la misión de la empresa, que es ofrecer vivienda asequible. El Consejo y el nuevo equipo gerencial están del todo decididos a trabajar en cooperación y de cerca con las autoridades reguladoras con el propósito de asegurar que el avance logrado hasta el momento prosiga y de que el futuro de nuestra empresa luzca brillante para nuestros accionistas, inversionistas y empleados.

Dan Mudd agrega:

> Estamos muy contentos de haber resuelto estos asuntos. Hemos aprendido varias lecciones importantes respecto a cómo hacer las cosas bien y respecto a la arrogancia y la humildad. Nuestra empresa ahora es muy diferente de la de antes, pero también reconocemos que tenemos un largo camino por recorrer. Nos hemos comprometido a trabajar en cooperación y de cerca con las autoridades reguladoras mientras seguimos avanzando mediante aplicar medidas correctivas, cumpliendo con los términos de

nuestros convenios reguladores, completando nuestra reestructuración y construyendo una mejor empresa. Muchas personas cuentan con nosotros para construir una empresa que esté a la altura de nuestro objeto público de ayudar al sistema financiero con viviendas asequibles.

Más información acerca de esta organización en www.fanniemae.com.

3.

Describir los principales métodos del control organizacional.

Principales métodos de control

A lo largo de este libro hemos mencionado diversos aspectos del control y señalado la manera en que la estrategia de una empresa sirve para enfocar (controlar) el comportamiento de los empleados. En comparación con el Ritz-Carlton de Marriott (un hotel muy exclusivo y caro), los Fairfield Inn (también de Marriott) ofrecen alojamiento de bajo costo. Por tanto, los sistemas de control de Marriott para los Fairfield Inn se concentran en mantener una estrategia de bajo costo. En términos de la administración de recursos humanos, los sistemas de evaluación del desempeño ayudan a los administradores a evaluar los comportamientos de los empleados y a compararlos con las normas de desempeño. La empresa toma nota de las desviaciones y aplica controles correctivos para reducir o eliminar los problemas.

En esta sección se explicarán los cinco métodos principales del control organizacional. Dos de ellos son fundamentales para el tipo de organización: los controles mecanicistas y los orgánicos. Otro refleja consideraciones externas: los controles del mercado. Uno más es funcional: los controles financieros. Y uno es tecnológico: los controles de la automatización. También se presentarán ejemplos de algunos métodos de control específicos que utilizan las organizaciones.

Como ilustra la figura 10.4, todas las organizaciones utilizan alguna combinación de controles mecanicistas y orgánicos en conjunción con sus controles del mercado, los financieros y los de automatización. Los métodos disponibles tienen potencial para complementarse entre sí o para operar en contra de los otros. Por tanto, cuando la gerencia decide cuáles aplicará, debe seleccionar y evaluar los métodos de control en cuanto a la relación que mantienen unos con otros. Todos estos métodos involucran diversas combinaciones y grados de énfasis en los controles preventivos y los correctivos.

Figura 10.4 Principales métodos de control organizacional



Controles mecanicistas y orgánicos

Los controles mecanicistas *implican un amplio uso de reglas y procedimientos, una autoridad de la cima hacia abajo, descripciones de puestos redactadas con suma precisión y otros métodos formales para evitar las desviaciones que se alejan de los comportamientos y los resultados deseados para corregirlos.* Los controles mecanicistas son parte importante de la administración burocrática (véanse los capítulos 2, 11 y 18).[21] Por otra parte, los controles orgánicos *implican el uso de una autoridad flexible, descripciones de puestos relativamente libres, autocontroles individuales y otros métodos informales para evitar las desviaciones que se alejan de los comportamientos y los resultados deseados para corregirlos.*[22]

Los controles orgánicos son congruentes con una cultura de clan (véase el capítulo 18). En las culturas organizacionales tipo clan, como las de Johnson & Johnson y Accenture, los miembros comparten el orgullo de pertenecer a ellas y un fuerte sentimiento de identificación con la gerencia. Además, existe considerable presión de los compañeros para ceñirse a ciertas normas. Los equipos autodirigidos de empleados se controlan a sí mismos día con día y son objeto de menos control detallado directo de la alta gerencia. Estos equipos utilizan muchos controles orgánicos, los cuales crean un entorno solidario para que los miembros aprendan nuevas tareas. La tabla 10.2 compara la utilización de los métodos de control mecanicista y los de control orgánico.

Administración al instante

"Tan pronto como las personas empiezan a darse cuenta de que las están monitoreando y siguiendo bastante, uno recibe su merecido. Si las personas sienten que son víctimas de charlatanes, que ignoran la calidad y se concentran exclusivamente en las cifras, encontrarán la manera de aumentar las cifras sin dedicar mucho esfuerzo a la calidad. Es magnífico contar con mediciones, pero se tiene que pensar en cómo se están aplicando."

Carla Lorek, gerente de estrategia y planeación integrada de Xerox

Tabla 10.2 **Métodos de control mecanicista y de control orgánico**

MÉTODOS DE CONTROL MECANICISTA	MÉTODOS DE CONTROL ORGÁNICO
Uso de reglas y procedimientos detallados en la medida de lo posible	Uso de reglas y procedimientos detallados tan sólo cuando es necesario
Autoridad de la cima hacia abajo, con énfasis en el poder del puesto	Autoridad flexible, con énfasis en el poder experto y las redes de influencia
Descripciones de puestos basadas en las actividades que delinean los comportamientos diarios	Descripciones de puestos basadas en los resultados que hacen hincapié en las metas que se deben alcanzar
Énfasis en recompensas extrínsecas (salarios, pensiones, símbolos de *status*)	Énfasis en las recompensas extrínsecas e intrínsecas (trabajo con sentido)
Desconfianza de los equipos debido a los supuestos de que las metas del equipo entran en conflicto con las de la organización	Uso de equipos debido al supuesto de que las metas del equipo y sus normas contribuyen a alcanzar las metas de la organización

PepsiCo y otras organizaciones grandes tienen muchos departamentos y, entre ellos, existen grandes diferencias en la medida que utilizan controles mecanicistas o controles orgánicos. El uso de controles mecanicistas en ciertos departamentos y de controles orgánicos en otros no reduce necesariamente la efectividad global de la empresa. En PepsiCo, las plantas que producen el jarabe operan en un entorno relativamente estable, mientras que las unidades de marketing operan en un entorno cambiante. Los administradores de estos tipos diferentes de unidades utilizan distintas vías para dividir y administrar el trabajo. Los gerentes de producción del jarabe utilizan más controles mecanicistas, mientras que los gerentes de marketing están sujetos a más controles orgánicos. Una consecuencia del uso de los controles orgánicos es que los gerentes de marketing tienen más control en la toma de decisiones, porque los consumidores de los distintos países no utilizan o perciben a Pepsi exactamente de la misma manera. Por ejemplo, en España, los refrigeradores son más pequeños que en otros países. Por lo mismo, las botellas de dos litros no caben en ellos. Así, las botellas de España tienen un tamaño un tanto diferente de las de Norteamérica.[23] Es más, los gerentes de marketing de cada país tienen más control en los mensajes y las técnicas de marketing que dirigen al país específico. Por ejemplo, PepsiCo tiene 13 sitios web específicos para los países y los idiomas, en Europa y el Norte de Asia, así como tres sitios web específicos para el país y el idioma, en China, Japón e India.[24]

Controles del mercado

Los controles del mercado *implican recabar y evaluar datos relativos a las ventas, los precios, los costos y las utilidades con el objeto de que guíen las decisiones y sirvan para evaluar los resultados.* La idea del control del mercado nació con la economía. Los montos de dinero representan las normas para las comparaciones. Para que los controles del mercado sean efectivos por lo general requieren de mecanismos que permitan:

- medir en términos monetarios los costos de los recursos que se emplean para fabricar los productos;
- establecer precios en términos monetarios y definir con claridad el valor de los bienes y los servicios producidos, y
- establecer, en términos competitivos, los precios de los bienes y servicios producidos.[25]

Dos de los mecanismos de control que pueden satisfacer estos requisitos son la compensación con incentivos y el monitoreo de los clientes.

Compensación con incentivos. La compensación con incentivos *ofrece diversas clases de recompensas financieras con base en la consecución de los resultados de desempeño que han sido definidos.* Los resultados de desempeño pueden referirse a una unidad estratégica de negocios, una división, una tienda de una cadena, un equipo o un departamento. Son, sobre todo, una fuente de control preventivo y de control basado en los resultados. La compensación con incentivos podría ser efectiva si sirve para

- incrementar la identificación de los empleados con las metas de desempeño de la organización, que deje margen para una mayor dependencia del autocontrol de los individuos y los controles de grupo;
- obtener una estructura salarial más flexible, que refleje la posición económica actual de la empresa y controle los costos del trabajo;
- atraer y retener a los trabajadores con más facilidad, que mejore el control de la selección y reduzca los costos de la rotación, y
- establecer un sistema de recompensas más equitativo, el cual ayude a desarrollar una cultura organizacional que reconozca los logros y el desempeño.[26]

Existen muchas clases de compensación con incentivos.[27] Una de las más comunes es el reparto de utilidades, *lo cual significa que la compensación del individuo podría aumentar, con base en una fórmula previamente determinada, con base en la medida de utilidades de la empresa o de cada una de sus subsidiarias.* Existen al menos tres factores importantes que influyen en la posibilidad de que se puedan alcanzar las metas de un plan de reparto de utilidades. En primer término, los empleados deben pensar que el plan está fundado en una fórmula razonable, exacta y equitativa. A su vez, la fórmula debe estar fundada en información financiera y de operaciones que sea válida, consistente y reportada con honestidad. Recuerde los problemas que se derivaron de los incentivos de reparto de utilidades en el caso de los altos directivos de Fannie Mae, porque éstos pudieron distorsionar y manipular las utilidades reportadas. En segundo, los empleados deben pensar que sus esfuerzos y logros contribuyen a la rentabilidad. En tercero, los empleados deben pensar que el monto de sus incentivos basados en las utilidades aumentará con base en la fórmula cuando aumente la rentabilidad.[28]

Monitoreo del cliente. El monitoreo del cliente *consiste en hacer una serie de esfuerzos permanentes para obtener retroalimentación de los clientes respecto a la calidad de los bienes y servicios.* Este monitoreo se hace para prevenir problemas, para conocer de su existencia y resolverlos. Las organizaciones están monitoreando cada vez más a sus clientes con la intención de corregir los problemas que se presentan en servicio y calidad.[29] La gerencia se basa en estas evaluaciones para aplicar medidas preventivas que impidan la pérdida de más negocios debido a la insatisfacción de los clientes.

Los proveedores de servicios monitorean con frecuencia a los clientes. Fairfield Inn, una cadena de hoteles que ofrecen servicios limitados y es una división de Marriott, se concentra en un proceso básico de monitoreo del cliente. Solicita a los huéspedes que califiquen tres aspectos centrales de los servicios: la limpieza, la amabilidad y la eficiencia. Estas tres calificaciones se suman para obtener la calificación global del cliente. La acumulación de estas cali-

ficaciones de los huéspedes puede afectar los bonos de todos los que laboran en ese inmueble, desde la recamarera hasta el gerente del local. Los gerentes del Inn tienen discreción para utilizar estas calificaciones de los huéspedes para afectar los bonos individuales.[30] Una vez que los clientes han comprado bienes o servicios, muchas organizaciones, como Club Corporation, Hospital Corporation of America y otras más, les dan seguimiento con entrevistas telefónicas o cuestionarios por Internet para obtener retroalimentación de ellos.

Controles financieros

Los controles financieros *incluyen mecanismos para prevenir o corregir el uso o la asignación indebida de los recursos, sobre todo la de los monetarios*.[31] El director de finanzas (chief financial officer, CFO) *de una empresa es el principal ejecutivo que se encarga de la administración estratégica de los riesgos y los controles financieros de una empresa*.[32] Este ejecutivo también es el encargado de la planeación y de los registros financieros. No obstante, en años recientes, su función se ha expandido y ahora incluye comunicar el desempeño y los pronósticos financieros a la comunidad de los analistas. El director de finanzas por lo normal depende del director general y con frecuencia forma parte del consejo de administración.

Los auditores externos, que suelen ser firmas de contadores certificados (por ejemplo, Ernst & Young y KPMG) y los departamentos de auditoría interna (por ejemplo, contabilidad, contraloría y tesorería) monitorean la efectividad de los controles financieros. La principal responsabilidad de los auditores externos es ante los accionistas. Su función es garantizar a los accionistas que los estados financieros de la empresa presentan su verdadera posición financiera y que han sido preparados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a los requisitos reglamentarios de las autoridades gubernamentales.

Dado que existen muchos mecanismos para el control financiero, sólo se hará referencia a dos de ellos: el control financiero comparado y los presupuestos.

Control financiero comparado. *La evaluación de la condición financiera de la empresa para dos periodos o más se llama* control financiero comparado. Cuando existen datos de empresas similares, éstos se utilizan para efectuar comparaciones de control con fines preventivos o correctivos.[33] Las asociaciones industriales a menudo recaban información de sus miembros y la publican en forma de resumen. Las empresas públicas divulgan estados de resultados, balances generales y otros estados financieros. Los administradores y las personas que están fuera de la empresa con frecuencia utilizan estas fuentes para evaluar los cambios que registran los indicadores financieros de la empresa y comparar su salud financiera con la de otras empresas de la misma industria. Las empresas que tienen múltiples instalaciones de producción (por ejemplo, Toyota y Bridgestone/Firestone), los establecimientos minoristas (por ejemplo, Pier 1 y Target), los restaurantes (por ejemplo, Taco Bell y Olive Garden) y los hoteles (por ejemplo, Marriott y Sheraton) comparan los resultados financieros de sus distintas unidades para efectos de control

Una de las técnicas de control financiero empleadas con frecuencia es el análisis de razones. El análisis de razones *por lo general implica elegir dos cifras significativas (o una combinación de una serie de cifras) para expresar su relación en forma de fracción o porcentaje y comparar el valor para dos o más periodos.* La comparación de razones se puede hacer con números de la misma organización, de periodos, de otras organizaciones específicas o de la industria en general (como la industria de la comida rápida). Algunas razones se pueden monitorear y analizar de forma diaria, semanal, mensual, trimestral o anual. Existen muchas razones posibles y a continuación se presentan cinco de las más comunes.[34]

- La razón de rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) *se refiere a la utilidad neta antes de impuestos dividida entre el valor patrimonial neto y es una medida de la eficiencia del activo total para generar utilidades netas.* Una tasa de rendimiento sobre la inversión de 15 por ciento significa que por cada dólar invertido en el valor patrimonial neto, la empresa está generando 15 centavos de utilidad neta antes de impuestos. Hay quienes consideran que se trata de la razón de rentabilidad más importante, porque señala el grado de eficiencia y eficacia con que la organización está utilizando sus recursos.
- La razón circulante *se refiere al activo circulante dividido entre el pasivo circulante y es una medida de la liquidez a corto plazo*. Una razón circulante de 1.5 significa que por cada dólar de pasivo circulante, la empresa cuenta con 1.50 de activo circulante para efectuar sus

Administración al instante

"Nuestro proceso anual de presupuesto tiene dos estratos. El primero incluye las actividades habituales de la empresa. Las unidades de negocio preparan sus pronósticos partiendo del supuesto que los negocios proseguirán de la forma habitual. El segundo estrato implica el presupuesto para nuevas iniciativas y áreas en las que habrá cambios drásticos en las iniciativas existentes."

Sandy King, vicepresidenta y directora de observancia corporativa de reportes y finanzas de Citizens Banking Corporation

pagos. Ésta puede indicar si la empresa tiene capacidad o no para pagar sus cuentas puntualmente.

- La razón de deuda a capital *se refiere al pasivo total dividido entre el valor patrimonial neto y es una medida del riesgo financiero.* Una razón de deuda a capital de 2.0 significa que por cada dólar de capital que han invertido los propietarios, la empresa debe 2 dólares a sus acreedores. Este índice sirve para evaluar la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones financieras de largo plazo.
- La razón de ventas a activo *se refiere a las ventas divididas entre el activo total y es una medida de la eficiencia de los activos para generar ventas.* Una razón de ventas a activo de 20 significa que por cada dólar invertido en el activo total, la empresa genera 20 dólares de ventas.
- La razón de rotación de inventarios *se refiere al costo de los bienes vendidos dividido entre el valor monetario del inventario y es una medida del desempeño interno.* Un índice de rotación de inventarios de 12 significa que el volumen promedio del inventario, en términos monetarios, se agota 12 veces durante el ejercicio fiscal, o un promedio de una vez al mes.

Los indicadores financieros no tienen mucho valor si los administradores no saben cómo interpretarlos. Por ejemplo, un rendimiento sobre la inversión de 10 por ciento no significa mucho a no ser que se compare con los rendimientos de otras organizaciones, en especial los de aquellas que están en la misma industria. Una empresa con un rendimiento sobre la inversión de 7 por ciento en una industria en la cual el rendimiento promedio es de 12 por ciento estará teniendo un mal desempeño. Una razón de rotación de inventarios de 5 por ciento al año en Pep Boys, Chief Auto Parts y otras tiendas de refacciones para automóviles podría ser excelente. No obstante, sería desastrosa en el caso de Kroger, Safeway y otros grandes supermercados en los cuales es común que la rotación de inventarios sea de 15 por ciento al año.

Control presupuestal. El control presupuestal *se refiere al proceso empleado para monitorear, comparar y evaluar los niveles de gasto reales de diversas categorías frente a los montos correspondientes presupuestados y para aplicar los cambios que fueran necesarios dentro del periodo del presupuesto.*[35] Antes de explicar los activos de control de los presupuestos es preciso hacer algunos comentarios sobre la preparación del presupuesto.

Por lo normal los presupuestos expresan, en unidades monetarias, los costos de diversas tareas o recursos. Por ejemplo, en Toyota, los presupuestos de producción podrían estar basados en las horas-hombre por automóvil producido, en el tiempo que las máquinas están paradas por miles de horas en operación, en los salarios y en otra información por el estilo. Las principales categorías de un presupuesto suelen ser la mano de obra, los suministros y los materiales, y las instalaciones (terrenos, inmuebles y equipamiento).

La preparación de un presupuesto tiene tres propósitos básicos: 1) ayudar a planear el trabajo de forma efectiva, 2) ayudar a la asignación de recursos y 3) ayudar a controlar y monitorear cómo se utilizan los recursos durante el periodo del presupuesto. Cuando los administradores asignan los costos monetarios a los recursos que se necesitan, en ocasiones se dan cuenta que las tareas propuestas no valen lo que cuestan y así pueden modificar o descartar las propuestas.

La preparación de un presupuesto para tareas del todo nuevas por lo normal requiere que se pronostiquen las condiciones y que se estimen los costos. Los presupuestos de tareas establecidas son más fáciles de preparar porque existen datos de los costos históricos. En los dos casos, los encargados de preparar los presupuestos deben aplicar su juicio respecto a lo que probablemente ocurrirá y a cómo afectará a la organización. Por lo general, los presupuestos se preparan para un periodo de un año y después se desglosan por meses. Así, a medida que transcurre el año, los administradores pueden estar atentos a cuánto han avanzado para cumplir con un presupuesto y aplicar medidas correctivas cuando se necesitan.

La preparación de un presupuesto puede tener un aspecto de control correctivo o uno preventivo. Cuando el presupuesto se utiliza como control correctivo, entonces el énfasis está en identificar las desviaciones que se apartan del presupuesto. Estas desviaciones indican que es necesario identificar sus causas y corregirlas o modificar el presupuesto mismo.

El poder de un presupuesto, sobre todo cuando se utiliza como control preventivo, depende de que sea visto como un entendimiento que es resultado de una discusión o como un club para golpear a quienes no se ajusten estrictamente a sus presupuestos.[36] La mayoría de los administradores y los empleados que deben vivir sujetos a un presupuesto aceptan que la alta gerencia

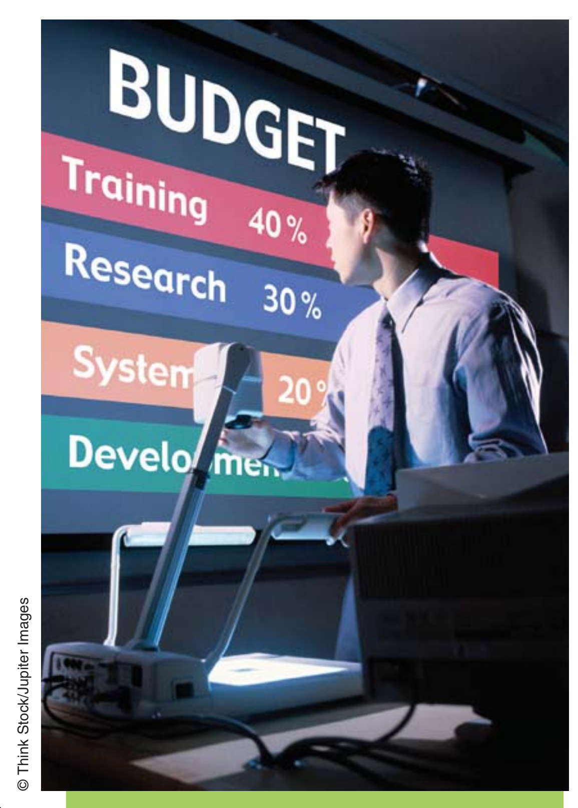
utilice el mismo como mecanismo de control. Algunos administradores y empleados ven los presupuestos con temor y hostilidad. Esta reacción por lo general se presenta cuando la organización se concentra en los controles del presupuesto como medio para amenazar y sancionar.[37]

En el caso de los presupuestos no existe un único sistema de clasificación. Los individuos, las secciones, los proyectos, los equipos, los comités, los departamentos, las divisiones o las unidades estratégicas de negocio pueden estar sujetos a presupuestos a los que se deben ajustar sus operaciones. A continuación se presentan algunas clases de presupuestos que se emplean en las empresas:

- *Presupuesto de ventas;* es un pronóstico de las utilidades esperadas, por lo general estipulado por línea de productos de forma mensual, el cual se revisa al menos una vez al año.
- *Presupuesto de materiales;* incluye las compras esperadas, por lo general estipuladas por categorías específicas, las cuales pueden variar de un mes a otro en razón de variaciones estacionales y de niveles de inventarios.
- *Presupuesto de mano de obra;* incluye los niveles esperados de personal y prestaciones, por lo general estipulado por cantidad de personas y de dinero para cada categoría de empleados.
- *Presupuesto de capital;* es el gasto considerado para los principales activos tangibles (por ejemplo, edificio nuevo o renovado para la oficina matriz, nueva fábrica o equipamiento mayor) y con frecuencia requiere un horizonte de tiempo superior a un año.
- *Presupuesto para investigación y desarrollo;* es el gasto considerado para el desarrollo o el perfeccionamiento de productos, materiales y procesos.
- *Presupuesto de caja;* es el flujo de dinero que se considera que ingresará y saldrá (flujo de efectivo), por lo general preparado al menos una vez al año y para cada mes del mismo.

El diseño de la organización y su cultura influyen mucho en las clases de presupuestos y las categorías presupuestarias que se emplean. Una organización que tiene un diseño funcional por lo normal prepara un presupuesto para cada función (por ejemplo, marketing, producción, finanzas y recursos humanos). No obstante, las organizaciones que tienen un diseño por productos por lo normal preparan un presupuesto para cada línea de productos. Por ejemplo, Dell Computers tiene varias líneas de productos, como servidores, notebooks, computadoras, estaciones de trabajo, interruptores, computadoras personales de escritorio, impresoras, etc. Los presupuestos por línea de productos permiten que el sistema de control de Dell mida cuánto representa cada línea de productos para las ventas, los costos y las utilidades.

El recuadro de Competencia para la acción estratégica explica cómo Western Container Corporation modificó el proceso presupuestal para convertirlo más bien en un proceso de control preventivo y correctivo que es admitido por toda la empresa.[38] Western Container Corporation es una subsidiaria de Coca-Cola Enterprises y tiene su domicilio en Midland, Texas. Esta empresa trabaja en siete plazas, ubicadas en Arizona, California, Mississippi, Texas y Washington, donde fabrica botellas de plástico a bajo costo para las embotelladoras de Coca-Cola. Dale Hosack es el director de finanzas de Western Corporation. Se presentan algunos de sus comentarios respecto a ciertos cambios estratégicos aplicados al proceso para preparar el presupuesto de Western Container Corporation.



© Think Stock/Jupiter Images

El hecho de asignar montos monetarios a los recursos que se necesitarán para un proyecto ayuda a los administradores a ver si la tarea propuesta vale lo que cuesta.

Controles basados en la automatización

La **automatización** *implica el uso de aparatos y procesos que se rigen solos y que operan sin depender de las personas.*[39] Por lo normal, la automatización implica enlazar a unas máquinas con otras para que desempeñen tareas. El **control con máquinas** *emplea instrumentos o aparatos que se rigen solos para evitar y corregir desviaciones que se apartan de normas previamente establecidas.* El uso de máquinas en los negocios ha pasado por varias etapas de desarrollo significativas. Al principio, las máquinas incrementaron la productividad por-

Competencia para la acción estratégica

Western Container modifica su proceso de elaboración de presupuestos

Dale Hosack, director de finanzas, señala los cambios aplicados al proceso para elaborar el presupuesto de Western Container en estos términos:

Hemos aplicado una serie de cambios importantes a nuestro proceso de elaboración del presupuesto. Las plantas ahora tienen la titularidad de su presupuesto. Los gerentes de nuestras plantas se encargan de asentar todo ellos mismos y se han convertido en gurúes de la preparación de sus presupuestos. Saben mucho mejor qué quieren incluir en el presupuesto y cómo presupuestan eso. Antes nunca podían llevar un presupuesto real a nuestro libro general de mayor, por lo cual los gerentes de planta siempre recibían un monto único muy cuantioso por la cantidad que presuntamente gastarían ese año.

Las reparaciones y los suministros de nuestra planta de Big Spring, Texas, excedieron el monto presupuestado. El director de operaciones de inmediato llamó al gerente general y le dijo: "Escuche, en sólo dos meses ya se han salido de presupuesto. Si siguen a ese ritmo, este año gastarán más de un millón de dólares por encima de su presupuesto". Los líderes de la planta instituyeron un sistema nuevo para registrar y monitorear su gasto (algo que deberían haber hecho antes, pero que no hicieron) y ahora están dentro del presupuesto. Antes, no habrían detectado tan pronto que habían excedido el presupuesto. Habrían seguido gastando así todo el año porque no contábamos con detalles para comparar los datos reales con lo que ellos decían que pensaban hacer.

El proceso de presupuesto completo ha mejorado mucho. Tenemos normas, así que todos lucen exactamente iguales. Efectuamos muchas comparaciones de cómo están gastando su dinero las plantas. Como todos vemos las cifras exactamente de la misma manera, ahora podemos comparar las manzanas de una planta con manzanas de distintas plantas. Antes no sabíamos qué estábamos comparando en realidad. Una parte importante de nuestro gasto imprevisto se destina a reparaciones y suministros porque tenemos mucha maquinaria y, por lo mismo, se trata de un rubro en el que queremos comparar a distintas plantas. Sin embargo, en el pasado, una planta clasificaba algo como una reparación y otra tal vez consideraba que era un suministro. Por ello, era difícil decir: "Oiga están gastando demasiado en suministros o demasiado en reparaciones". Ahora, como utilizamos el Forecaster de Microsoft para llevar al detalle los artículos de la línea podemos decir: "Esto es lo que están comprando". No es sólo cuestión de que se asignen 50,000 dólares al mes a los suministros, sino que el presupuesto establece que 4,000 dólares al mes son para suministro de agua y que 2,000 dólares al mes son para los elementos individuales de la sopladora. Podemos ver lo que las personas incluyen en sus presupuestos y no tan sólo con los totales.

Durante el proceso de revisión del presupuesto preparamos un documento conciso que muestra los gastos de todo el personal en millares por unidad, de modo que se puede decir: "Aquí es dónde tenemos que recortar". Las personas que hacen las cosas bien las quieren hacer mejor y quieren competencia. En cuestión de costos, el presupuesto les ayuda a comprender quién es la parte contra la que están compitiendo.

Western Container Corporation es una subsidiaria de Coca-Cola Enterprises y no cuenta con sitio web propio.

que permitieron que los empleados tuvieran un mejor control físico de ciertas tareas de manufactura. Con el tiempo, la coordinación de los empleados y las máquinas creó un sistema de control recíproco. A continuación, la automatización llevó a otro umbral. El control de una máquina sobre otras se hace cargo de parte de la función administrativa del control. Es decir, ahora las máquinas pueden participar en el proceso de control al lado de los administradores. Por ejemplo, en las refinerías, las computadoras reúnen datos, monitorean los procesos de refinación y hacen ajustes de forma automática durante los mismos.[40]

Se ha registrado un cambio constante hacia el control de las operaciones productivas debido a la utilización de máquinas. Éste empezó cuando se dejó que ellas controlaran algunas tareas de producción; por ejemplo, cuando los sensores automáticos sustituyeron la inspección ocular en la producción de acero. Cuando llegaron las líneas de montaje y la tecnología de la producción en masa, las máquinas complementaron las reglas y los reglamentos como forma de control directo sobre los trabajadores de producción. En el caso de los procesos continuos o de las operaciones robóticas, las máquinas controlan a otras máquinas.

Air Products and Chemicals, Inc. tiene sus oficinas centrales en Allentown, Pennsylvania. Una de sus líneas de productos incluye gases como el argón, el hidrógeno, el nitrógeno y el oxígeno. La empresa entrega estos gases a fabricantes, instituciones de salud y otras industrias. En múltiples ocasiones, Air Products and Chemicals distribuye los gases industriales edificando plantas *in situ* y, en muchas de ellas utiliza lo que llama un *sistema de luces apagadas*, mismo que define como una "operación sin operadores presentes y con acceso remoto". La empresa ya no tiene la necesidad de colocar a operadores de tiempo completo en sus muchas plantas pequeñas que producen gases para alimentarlos de forma directa a fábricas vecinas de mayor tamaño, como siderúrgicas y plantas químicas. En cambio, las máquinas de la empresa envían una señal de aviso a los operadores, que se encuentran a muchos kilómetros de distancia, alertando que un motor se ha sobrecalentado o que una válvula se ha pegado. Si un problema plantea un peligro inminente, los sistemas de seguridad cierran la planta automáticamente. A continuación, un operador que trabaja en su casa y que tiene la asignación de monitorear varias plantas que están repartidas por toda su región, primero trata de arreglar el problema desde su casa con su computadora, enviando señales por medio de una línea telefónica para reanudar los procesos, tal como lo haría si estuviera en el cuarto de control de la planta. Si eso fallara, el operador acude a la planta para arreglar el problema. David Fritz, gerente general de suministro de productos para Norteamérica dice: "De esta manera podemos emplear a un solo individuo para una amplia zona geográfica".[41]

Gobierno corporativo

4. Explicar los mecanismos del control y las cuestiones fundamentales del gobierno corporativo.

Una corporación *es una forma de organización, autorizada por el gobierno, que permite que varias partes aporten su capital, experiencia y trabajo para provecho de todas ellas.* Es una persona jurídica independiente de sus propietarios, miembros del consejo, ejecutivos y otros empleados. Las corporaciones también tienen muchas otras características legales, como la responsabilidad limitada, pero ese tema no viene al caso para nuestra explicación. La mayor parte de los ejemplos de este texto se refiere a organizaciones constituidas en forma de corporaciones.

¿Qué es el gobierno corporativo?

El gobierno corporativo *se refiere al patrón de las relaciones y controles que existen entre los accionistas, el consejo de administración y la alta gerencia de una empresa.*[42] David Richards, presidente del Institute of Internal Auditors, explica la esencia del gobierno corporativo de la manera siguiente:

> El gobierno corporativo se resume en tres palabras: las *expectativas*, las *comunicaciones* y la *rendición de cuentas*.
>
> - Las *expectativas* son establecidas por la organización en razón de sus políticas, procedimientos, prácticas y lineamientos, las cuales dicen en esencia: "Esto es lo que esperamos que ustedes hagan". El buen gobierno determina cuáles son las clases de actividades, políticas y procedimientos que llevarán a las personas a hacer las cosas que se requieren.
> - La *comunicación* se encarga de asegurar que las expectativas sean comunicadas a toda la organización y de que haya una capacitación correcta para que la gente comprenda lo que queremos decir, por ejemplo, cuando hablamos de 'conflicto de intereses', y cómo se aplica a ellas en su trabajo cotidiano. De no hacerse así, el gobierno de la organización fracasará.
> - La *rendición de cuentas* se entiende como pedir cuentas a las personas por su obligación de cumplir con las expectativas establecidas. Usted no podrá ocultarse debajo de una piedra ni salirse con la suya cuando se ha instituido un proceso de monitoreo y para exigirle la rendición de cuentas.[43]

El acta constitutiva, los estatutos y la política formal de la empresa, así como las leyes y los reglamentos gubernamentales y los tribunales establecen las relaciones y los controles del gobierno corporativo.[44] A continuación se definen algunos términos más que son fundamentales para el gobierno corporativo:

- **Asamblea anual**: *una reunión de toda la empresa, que por lo general tiene lugar al término de cada ejercicio fiscal, en la cual los accionistas y la gerencia discuten lo ocurrido el año anterior y las perspectivas futuras, en la cual se elige por votación a los directores y se abordan otras cuestiones de interés para los accionistas.*
- **Informe anual**: *un documento certificado por auditores, basado en los reglamentos de la Securities and Exchange Commission y, en su caso, los de otras autoridades reguladoras, que las empresas públicas dan a conocer todos los años y que está dirigido a sus accionistas.* Contiene información acerca de los resultados financieros y del desempeño general registrado durante el ejercicio fiscal anterior y comentarios sobre las perspectivas futuras.
- **Consejo de administración**: *el grupo colegiado elegido por voto de los accionistas de una sociedad anónima para que se encarguen de supervisar la administración de la empresa.*
- **Estatutos**: *un documento que contiene las reglas del gobierno interno de una sociedad que ha adoptado su consejo de administración.*
- **Revelación**: *difusión pública de información importante que influye en el mercado*. (Influir en el mercado significa que los accionistas, las agencias del gobierno y otros actuarán y tomarán decisiones con fundamento en la información proporcionada por la empresa).
- **Declaración de los apoderados**: *un documento que las empresas públicas envían a sus accionistas y que proporciona información material acerca de cuestiones de la empresa que serán sometidos a votación en la asamblea general de accionistas*.[45]

El gobierno corporativo incluye numerosos aspectos y actividades, como 1) la planeación estratégica y la de negocios, 2) la administración de riesgos asociados a inversiones mayores de capital y la compra de otra empresa o la venta de una empresa/división, 3) la evaluación del desempeño del más alto directivo y de la empresa en general, 4) la compensación y las prestaciones que se pagarán a los directivos y a gerentes de alto nivel, 5) la sucesión y el nombramiento del director general/la gerencia, 6) la revelación y los reportes dirigidos a los accionistas y a los organismos del gobierno, 7) los valores y la cultura de la empresa, 8) las aportaciones independientes de miembros del consejo de administración y 9) el diseño de la organización.[46]

Como se explicó en el recuadro inicial de Desafío de la administración sobre PepsiCo, infinidad de actividades y cuestiones muy complejas quedan bajo el amparo del gobierno corporativo. En esta sección nos concentraremos en proporcionarle una instantánea de los aspectos del gobierno corporativo relacionados con el control, porque los mismos están relacionados con los más altos directivos y los consejos de administración. Los aspectos del gobierno corporativo relacionados con el control incluyen los mecanismos *externos* y los *internos*.[47]

Algunos mecanismos de control externos son: 1) las leyes y las autoridades reguladoras, 2) la posibilidad de ser adquirida por otras empresas, 3) las declaraciones de los apoderados que sirven de base para que los accionistas voten respecto a cuestiones de interés para los altos directivos y 4) la posibilidad de que los accionistas y otros grupos de interés interpongan demandas en los tribunales. Algunos de los mecanismos de control internos son el consejo de administración, los contratos de compensación que tratan de alinear los intereses de los altos directivos con los de los accionistas y los estatutos de la sociedad anónima que marcan las reglas básicas de las responsabilidades de los altos directivos y los miembros del consejo. En la parte restante de esta sección se mencionarán varios aspectos del gobierno *externo* e *interno* que se aplican en particular a las empresas que cotizan en bolsa, en las cuales existe una separación entre los propietarios y la administración de la empresa. Cuando un solo individuo o un pequeño grupo de individuos poseen una empresa, las cuestiones del gobierno corporativo son mucho menos complejas y problemáticas.

Control externo: Ley Sarbanes-Oxley

El gobierno corporativo utiliza una serie de mecanismos de control externos. Uno de ellos es impuesto por medio de las previsiones de la Ley Sarbanes-Oxley, la cual fue aprobada por el Congreso de Estados Unidos y firmada por el presidente en 2002. Esta ley, que tiene 66 pági-

nas de extensión, tiene su origen en los escándalos de empresas relacionados con las acciones extremadamente autocomplacientes de los ejecutivos de algunas empresas (por ejemplo, Enron, Tyco, Adelphia) y la falta de vigilancia y control por parte de algunos consejos de administración. Muchas de las disposiciones de esta ley se concentran en definir las responsabilidades que los altos directivos y los consejos de administración tienen ante los accionistas y el público general. La ley también define las sanciones por no cumplir con estas responsabilidades. En pocas palabras, se exige a los directivos y los consejos que sean mejores agentes o representantes de los intereses de los accionistas y el público.[48]

Previsiones generales. Esta ley, que lleva el nombre de sus principales creadores, el senador Paul Sarbanes (por Maryland) y el diputado Michael Oxley (por Ohio), se divide en 11 secciones, las cuales abordan temas como la independencia de los auditores, la responsabilidad de la empresa, una mejor revelación financiera, los conflictos de interés y la rendición de cuentas. La ley también establece un consejo de vigilancia para la contabilidad de las empresas públicas.

Los requerimientos de la Sarbanes-Oxley se pueden dividir en tres categorías: la *certificación*, la *audiabilidad* y la *revelación*. Las disposiciones más conocidas se refieren a la alta gerencia. La ley prevé que los presidentes o directores generales y los vicepresidentes o directores de finanzas de empresas que cotizan en bolsa deben *certificar* sus estados financieros. Las personas que los certifiquen a sabiendas de que contienen falsedades serán sujetas a sanciones basadas en el derecho mercantil y el penal. Esta certificación representa la garantía personal del director general y el director de finanzas de que se han establecido procesos financieros/contables válidos para garantizar el flujo correcto de la revelación financiera.

El segundo mandato, la *audiabilidad*, requiere que las empresas desarrollen y publiquen procesos internos de modo que las personas del exterior puedan confirmar que existen controles adecuados. Por último, con base en los mandatos de la ley respecto a la *revelación*, las empresas deben reportar los resultados financieros y los cambios materiales en su condición financiera o sus operaciones "con oportunidad y rapidez".

La exactitud y la visibilidad son dos pilares de la Sarbanes-Oxley. La *exactitud* se refiere a la calidad de la información financiera que la empresa reporta al público. La *visibilidad* significa que el proceso de información interno que lleva a la exactitud debe ser transparente.[49]

La Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos tiene el encargo de desarrollar normas y reglamentos detallados para implementar esta ley. Esto incluye el establecimiento de un Consejo de Vigilancia de la Contabilidad de las Empresas de cinco miembros. El objeto de este consejo es supervisar las auditorías de las empresas públicas a modo de proteger los intereses de los inversionistas y proteger el interés público en la preparación de reportes de auditores independientes que informen bien y sean exactos.[50]

Responsabilidad penal. Las sanciones penales por destruir, ocultar, disfrazar o falsificar registros o documentos puede dar por resultado multas individuales, una pena de cárcel por un máximo de 20 años o las dos cosas. Las multas impuestas a ejecutivos de la empresa en lo individual pueden llegar a un máximo de 5 millones de dólares. Estas posibles sanciones tienen por objeto servir como fuertes mecanismos de control preventivo para incrementar la probabilidad de que los directivos de las empresas observen a cabalidad las previsiones de esta ley. Suponiendo que la aplicación de sanciones a los sentenciados por actos ilegales fracasara como control preventivo, no obstante cumplirá con el propósito de servir como forma de control correctivo.

Protección de los denunciantes. La Ley Sarbanes-Oxley también protege a los empleados de empresas que cotizan en bolsa que proporcionen evidencia de fraude con base en una norma o reglamento de la SEC. La ley contiene una serie de


© Michael Rowe/DK Stock/Getty Images

Las leyes federales protegen a los denunciantes, pero existen zonas grises en su interpretación.

previsiones que sirven para proteger a los denunciantes contra las represalias o los daños. Por ejemplo, un empleado que ofrece información relativa a una posible violación de esta ley o una regulación de la SEC no puede ser despedido, degradado, suspendido, amenazado, acusado ni discriminado de manera alguna por lo que se refiere a los términos o sus condiciones de empleo. Un empleado que es objeto de discriminación puede pedir reparación por medio del Departamento del Trabajo o del correspondiente tribunal de distrito de Estados Unidos. La reparación puede incluir 1) el monto total de sueldos atrasados más intereses, 2) la reinstalación con el mismo estatus, 3) el pago de los costos del litigio, los honorarios de testigos expertos y los honorarios razonables de abogados y 4) una compensación por cualquier otro daño especial.

El fundamento ético de la protección de un denunciante que prevé la ley tal vez resulte evidente, pero las interpretaciones que se han presentado después de su implementación distan mucho de ser claras. En el recuadro siguiente de Dilema ético se presenta un tema relacionado con las diversas interpretaciones de los jueces civiles administrativos de esta ley y los reglamentos federales del Departamento del Trabajo que la implementan.[51]

Dilema ético

Interpretaciones de la protección brindada a los denunciantes

Hoy por hoy, la jurisprudencia de los casos en torno a los denunciantes de las empresas no está muy clara en el caso de varias cuestiones centrales, entre ellos cuáles empleados están amparados, si la ley se aplica a las subsidiarias de empresas estadounidenses ubicadas en otros países, qué se entiende por ser denunciante, y qué se entiende por represalia. A continuación se aborda brevemente uno de estos temas.

La opinión de los jueces civiles (derecho mercantil) que llevan casos de discriminación o represalia presentados por el Departamento del Trabajo está muy dividida cuando se trata de establecer si los empleados de subsidiarias de empresas que cotizan en bolsa quedan dentro de la ley o no. Al parecer, algunos jueces (y un tribunal) consideran que, si la empresa matriz es pública y cotiza en bolsa, entonces los empleados de una subsidiaria están amparados *per se*. Por ejemplo, un juez explicó que "para efectos de la Ley Sarbanes-Oxley, una empresa que cotiza en bolsa es la suma de las unidades que la constituyen". En otro caso, el juez opinó de forma sumaria que existe una conexión suficiente entre la empresa matriz y la subsidiaria, pero no abundó más en su relación.

En el otro extremo del espectro, otros jueces han requerido que se desahoguen pruebas suficientes para poder "atravesar el velo de la corporación". Por ejemplo, un juez desechó una demanda porque la parte acusadora no mencionaba una empresa pública y no encontró indicio alguno de que las empresas matrices estuvieran lo bastante involucradas en la administración y las relaciones contractuales de la subsidiaria como para justificar que se atravesara el velo de la empresa.

Si la norma para la protección y la responsabilidad civil se define por referencia a los principios del derecho mercantil de "atravesar el velo de la empresa", el efecto puede ser que no pase una fracción muy grande de demandas de denunciantes. Las empresas con frecuencia operan por medio de subsidiarias y tienen cuidado de observar las formalidades de la empresa, precisamente con objeto de que otras entidades de la estructura de la empresa queden aisladas contra demandas judiciales y acusaciones de responsabilidad civil. Por tanto, las personas que pretendan atravesar el velo, por lo general tendrán que superar importantes obstáculos.

¿Qué justificación ética podrían ofrecer estos jueces civiles a favor o en contra de que los empleados de las subsidiarias queden incluidos en esta ley y sus reglamentos? ¿Qué justificación ética podrían ofrecer los ejecutivos para afirmar que los empleados de sus subsidiarias no deben quedar amparados por la ley que protege a los denunciantes y que imputa la responsabilidad civil a una empresa?

Más información acerca de la protección brindada a los denunciantes por la Ley Sarbanes-Oxley en www.whistleblowers.org/html/sarbanes-oxley.htm.

Control interno: los consejos de administración

Los accionistas eligen a los miembros de los consejos de administración mediante su voto. Se espera que éstos actúen a favor de sus intereses monitoreando y controlando a los altos directivos. Se han presentado numerosas propuestas e impuesto muchos requisitos nuevos para incrementar la responsabilidad que recae en los consejos de administración por sus actos, sobre todo por lo que se refiere a su función de control sobre los altos directivos. Veamos algunos de ellos que pueden ser una fuente efectiva de control interno.[52]

Consejeros independientes. La mayoría de los miembros del consejo deben ser consejeros independientes. *Independencia* quiere decir que el consejero no es ni ha sido empleado de la empresa y que no tiene un vínculo financiero ni personal importante con la empresa o con su administración que pudiera comprometer su objetividad y lealtad hacia los accionistas. Los tres comités principales del consejo (los comités de auditoría, de compensación y de nominaciones y el de gobierno) deben estar integrados en su totalidad por consejeros independientes. Todos los arreglos monetarios con los consejeros por sus servicios fuera de las actividades normales del consejo deben ser aprobados por un comité del consejo que estará conformado por consejeros independientes y deberán informar de ello en la declaración de los apoderados.



© Comstock Images/Juptiter Images

Los accionistas eligen a los miembros del consejo de administración por medio del voto. Se espera que éstos se encarguen de monitorear y controlar a los altos directivos.

Autoevaluación. El consejo debe tener la manera de evaluar y mejorar su capacidad para representar a los accionistas. El consejo debe revisar su desempeño general, incluso la efectividad de sus comités, al menos una vez al año. Estos comités deben evaluarse mediante la aplicación de los criterios definidos en los estatutos del comité. El consejo debe sostener reuniones ejecutivas periódicas, sin la presencia de la gerencia, incluido el presidente o director general.

Compensación de los directivos. El control del proceso para compensar a los directivos tiene una importancia fundamental. En cierto sentido, es como una ventana a través de la cual los accionistas y el público pueden ver la efectividad del consejo. El consejo debe garantizar que se haya instituido un programa de compensación justo. Por otra parte, es probable que las prácticas de compensación débiles (una remuneración claramente excesiva, planes de acciones que enriquezcan a las personas de forma inequitativa o una concesión generosa y subjetiva de bonos para los altos directivos) sugieran un consejo débil. El consejo se debe asegurar que la empresa describa su filosofía general para la compensación en la declaración de los apoderados dirigida a los accionistas. También debe explicar la lógica que sustenta los niveles salariales, el pago de incentivos y la opción de acciones otorgadas a los altos directivos.

Evaluación del presidente o director general. Garantizar la continuidad del liderazgo de alto nivel también es una responsabilidad primaria del consejo de administración. Por lo mismo, la evaluación del más alto directivo de una empresa es fundamental. Es esencial que exista un claro entendimiento entre el consejo y el presidente o director general respecto al desempeño que se espera de él y a la manera en que se medirá su desempeño. Año con año, el consejo y el director general deben establecer un conjunto específico de las metas que debe alcanzar y éstas deben incluir los intereses de los accionistas y de otros inversionistas, empleados, clientes y comunidades en las que opere la empresa. Las metas de desempeño deben incluir periodos anuales y también de varios años. El consejo debe establecer un proceso de revisión anual que incluya la evaluación del desempeño del director general dentro de una sesión ejecutiva.

Asignación de recursos. Toda empresa debe hacer planes estratégicos para garantizar su éxito económico futuro. La asignación estratégica de los recursos de la empresa a cada uno de sus negocios es fundamental para su éxito futuro e incrementar el valor para los accionistas en medida suficiente para una formación de capital eficiente. El consejo debe discutir y evaluar, al menos una vez al año, el plan estratégico de cada uno de los negocios centrales de la empresa.

Responsabilidad y control fiduciarios. El consejo tiene la obligación principal de ejercer su responsabilidad y control fiduciarios para provecho de la empresa y de sus accionistas. Lo anterior incluye una revisión periódica para garantizar que los recursos de la empresa sólo son utilizados para efectos correspondientes a los negocios. Para abordar parte de las áreas más importantes de la responsabilidad fiduciaria, el consejo debe hacer lo siguiente:

Administración al instante

"Los miembros del consejo deben tener una combinación de buen juicio, integridad y coraje. Deben ser personas que dicen lo que piensan y que no darán marcha atrás si no reciben respuestas a sus preguntas... Después de Enron, los consejeros se sentaron más rectos en sus sillas y el comité de auditoría tuvo un incentivo para analizar muy bien los documentos de su trabajo. Lo anterior significó reuniones más largas y sustantivas, así como comités de auditoría que estaban más atentos a la vigilancia. En la sala de consejo se empezó a poner más cuidado en todo."

Barbara Hackman Franklin, miembro del consejo de administración de Dow Chemical Co., GenVec, Inc., MedImmune, Inc. y Washington Mutual Investor Fund

- Garantizar que el entorno corporativo cuenta con controles internos sólidos, responsabilidad por los actos fiscales, altos estándares éticos y observancia de todas las leyes y los reglamentos aplicables.
- Desarrollar procedimientos adecuados que garanticen que se entera al consejo, con la debida oportunidad, de que se presume o se sospecha que se ha presentado una infracción de las normas de la empresa, en razón de que no se ha observado la ley, y también de la forma en que la gerencia ha manejado estas violaciones.
- Designar a un comité de auditoría que contenga un mínimo de tres consejeros independientes, que sean personas que cuentan con experiencia financiera. En la actualidad, las reglas de la Bolsa de Valores de Nueva York y de la National Associaton of Securities Dealers requieren lo anterior. El comité de auditores debe desarrollar su declaración de responsabilidades y publicarla en el enunciado de los apoderados de la empresa. El comité de auditoría tiene la autoridad y la obligación de 1) escoger y evaluar al auditor externo y asegurarse de su independencia, 2) revisar los estados trimestrales y anuales de las auditorías y 3) determinar si los controles internos y los procesos internos de administración del riesgo son adecuados.
- Instituir un mecanismo para revisar las políticas y las prácticas de reembolso de gastos y de operaciones de la empresa (por ejemplo, la política de viajes y entretenimiento, las canonjías para los directivos) a efecto de garantizar la utilización debida de los recursos de la empresa.

Iniciamos este capítulo con una exposición que mencionaba el gobierno corporativo de PepsiCo y a continuación se presenta la sección de Competencia para la planeación y gestión que abordó la política de control de PepsiCo en lo tocante a los obsequios para hacer negocios y otras características. Concluimos la parte del texto de este capítulo con una sección de Competencia para la acción estratégica que señala algunos de los principios (lineamientos) del gobierno corporativo para el consejo de administración de PepsiCo.[53] Advierta que muchos de estos lineamientos reflejan varias de las propuestas y los requisitos que acabamos de exponer en cuanto a los consejos de administración efectivos. Recuerde que, en fecha reciente, PepsiCo recibió el Premio Alexander Hamilton por su Gobierno Corporativo y que la *Revista Fortune* la reconoció como una de las empresas mejor administradas del mundo.[54]

Competencia para la acción estratégica

Lineamientos de gobierno corporativo para el consejo de administración de PepsiCo

El consejo de administración (el "Consejo") de PepsiCo, Inc. (la "Empresa"), en respuesta a la recomendación de su comité de Nominaciones y Gobierno Corporativo, ha desarrollado y adoptado ciertos principios para el gobierno corporativo (los "Lineamientos"), los cuales establecen un conjunto común de expectativas que le deben servir al Consejo y a sus comités a cumplir con sus obligaciones en cuanto a la observancia de los requerimientos aplicables. Reconociendo las discusiones constantes en torno al gobierno corporativo, el Consejo revisará y, en su caso, modificará estos Lineamientos de tiempo en tiempo.

- Obligaciones de los consejeros
  1. Representar los intereses de los accionistas de la Empresa para mantener y aumentar el

éxito de los negocios de la empresa, entre otras cosas, optimizando los rendimientos a largo plazo con el objeto de incrementar el valor para los accionistas.

2. Seleccionar y evaluar a un director general ("DG") muy calificado e íntegro y aprobar a otros miembros del equipo de la alta gerencia.
3. Supervisar e interactuar con la alta gerencia respecto a aspectos de negocios clave, incluso la planeación estratégica, el desarrollo y la sucesión de la gerencia, el desempeño de las operaciones y el rendimiento para los accionistas.
4. Ofrecer asesoría y consejo general al director general de la Empresa y a sus altos directivos.
5. Adoptar y supervisar la observancia del Código de Conducta Mundial de la Empresa. Revelar a la brevedad todas las renuncias al Código de Conducta en el caso de directores o funcionarios ejecutivos.
6. Sostener reuniones ejecutivas, programadas de forma regular, de los consejeros independientes. Designar y revelar en público el nombre del Consejero que presidirá las referidas reuniones. Evaluar de manera formal el desempeño del director general y de la alta gerencia cada año en las reuniones ejecutivas.
7. La asistencia regular a las reuniones del Consejo es obligatoria. Los materiales de la reunión se deben revisar por anticipado.
8. Obligación de observar las leyes: las leyes del estado en el cual ha sido constituida PepsiCo, requieren que un Consejero, al cumplir con sus obligaciones, incluso sus obligaciones como miembro del Comité, actúe 1) de buena fe; 2) prestando la atención que una persona común y corriente y prudente que estuviera en una posición similar prestaría en circunstancias similares, y 3) de modo que, en opinión de esta persona, sea para provecho de la Empresa.

Las otras secciones centrales de los lineamientos del gobierno corporativo para el consejo de administración abordan los siguientes puntos:

- Normas para las calificaciones de los consejeros.
- Comités del consejo.
- Compensación de los consejeros.
- Acceso de los consejeros a asesores administrativos e independientes (por ejemplo, una parte de esta sección señala que se concede a los consejeros la posibilidad de tener acceso al nombre, la ubicación y el número telefónico de todos los empleados de la empresa).
- Orientación y educación continua para los consejeros (por ejemplo, una parte de esta sección dice: "Se requiere que los consejeros prosigan con su educación en cuanto a los mercados internacionales, la contabilidad y las finanzas, el liderazgo, la respuesta ante crisis, las prácticas de la industria, la administración general y la planeación estratégica").
- Sucesión de la gerencia y compensación del director general.
- Evaluación anual del desempeño del consejo.

Más información acerca de esta organización en www.pepsico.com.

Resumen

En este capítulo se analizó la manera en que las organizaciones utilizan diversos controles para poder alcanzar sus metas y desarrollar sus estrategias. Se revisaron los fundamentos básicos del control. A continuación se analizó el modelo del control correctivo y se detallaron los pasos que implica su utilización. Se pasó a explicar los tipos primarios de controles financieros y extrafinancieros. Terminamos con una exposición del gobierno corporativo, haciendo hincapié en algunos mecanismos de control interno y externo.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar los fundamentos del control.

Los fundamentos del control organizacional son: 1) la clase de control, 2) la fuente del control, 3) el patrón del control, 4) el objeto del control, 5) la vinculación de los controles con las metas estratégicas y 6) los costos de los controles organizacionales frente a sus beneficios. Los controles preventivos, como las reglas, las normas y los programas de capacitación, tienen por objeto disminuir el número y la gravedad de las desviaciones que requieren de una medida correctiva. Por otra parte, los controles correctivos tienen por objeto alinear los resultados y los comportamientos no deseados para que no se salgan de las normas o las metas establecidas. Las cuatro fuentes de control organizacional son los grupos de interés, la propia organización, los grupos y los individuos. Los patrones de diferentes tipos de control varían desde aquellos que se refuerzan unos a otros, pasando por los que operan de forma independiente, hasta los que chocan.

2. Identificar las seis fases del modelo del control correctivo.

El modelo del control correctivo abarca seis fases interrelacionadas: 1) definir el subsistema, 2) identificar las características que se medirán, 3) establecer las normas, 4) recabar información, 5) hacer comparaciones y 6) diagnosticar y corregir los problemas.

3. Describir los principales métodos del control organizacional.

Los métodos principales para el control organizacional son: 1) los mecanicistas, 2) los orgánicos, 3) del mercado, 4) los financieros y 5) los basados en la automatización. El control administrativo efectivo requiere que se utilice una combinación de múltiples métodos de control.

4. Explicar los mecanismos del control y las cuestiones fundamentales del gobierno corporativo.

El gobierno corporativo se concentra en el sistema de relaciones y controles que existe entre los accionistas, el consejo de administración y la alta gerencia de una empresa. El gobierno corporativo suele incluir una amplia variedad de cuestiones y actividades. Se presentaron algunos de los mecanismos de control internos y externos, sobre todo los relacionados con el control de los altos directivos. Se explicaron algunas de las previsiones centrales de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, mismas que crearon nuevos controles externos. Se explicó el consejo de administración como una fuente central de control interno sobre los altos directivos. Se mencionaron algunas de las características fundamentales de los consejos efectivos.

Conceptos y términos clave

Análisis de razones
Asamblea anual
Autocontroles del individuo
Automatización
Compensación con incentivos
Consejo de administración
Control
Control con máquinas
Control financiero comparado
Control interno
Control presupuestal
Controles correctivos
Controles de grupo
Controles de los grupos de interés
Controles del mercado
Controles financieros
Controles mecanicistas
Controles orgánicos
Controles organizacionales
Controles preventivos
Corporación
Declaración de los apoderados
Director de finanzas (CFO)
Estatutos
Gobierno corporativo
Informe anual
Modelo del control correctivo
Monitoreo del cliente
Normas
Principio de la selección
Razón circulante
Razón de deuda a capital
Razón de rendimiento sobre la inversión
Razón de rotación de inventarios
Razón de ventas a activo
Reparto de utilidades
Revelación

Preguntas para reflexión y análisis

1. En la sección Desafío de la administración y otras partes de este capítulo se han presentado algunos de los mecanismos específicos que sirven como controles en PepsiCo. Visite el sitio web de PepsiCo en www.pepsico.com. Haga clic en "Careers" y después en "taste the success". ¿Qué le dice esta presentación respecto a los métodos de control en Pepsico?

2. ¿Considera que los accionistas tienen demasiado control del gobierno corporativo en comparación con otros grupos de interés? Explique por qué.

3. Una de las características de un sistema de control efectivo son los controles formales objetivos. ¿Por qué resulta tan difícil, por no decir que imposible, poder establecer controles enteramente objetivos, vistos a través de los ojos de todos los grupos de interés?

4. Evalúe los controles formales de PepsiCo en relación con los obsequios y los pagos para hacer negocios en términos de los criterios para los controles efectivos, que deben ser *objetivos*, *completos*, *oportunos* y *aceptables*.

5. Ofrezca tres ejemplos de control organizacional en una empresa en la cual haya trabajado o en una que esté trabajando. En el caso de esa misma organización, ofrezca tres ejemplos de autocontrol individual y/o de grupo que estaban/están presentes.

6. Con base en los ejemplos que haya ofrecido en la pregunta 5, mencione si alguna de esas fuentes de control reforzó a otras o chocó con ellas. Explique.

7. Con base en la perspectiva costo-beneficio, diga si la organización que usted identificó en la pregunta 5 tenía demasiados mecanismos de control, demasiado pocos o si eran muy ineficaces. Explique por qué.

8. Revise los métodos de control mecanicista y los orgánicos de la tabla 10.2. Con base en la organización que identificó en la pregunta 5, diga cuál era el énfasis relativo que se ponía en los métodos de control mecanicista frente a los orgánicos. ¿Considera que el énfasis relativo era efectivo? Explique por qué.

9. Piense en una experiencia que le haya producido enorme insatisfacción y por la cual se haya quejado como cliente. ¿Qué mecanismos de control fueron utilizados para manejar su queja? ¿La queja quedó resuelta a su entera y total satisfacción?

10. Algunas cuestiones del gobierno corporativo con frecuencia aparecen en las noticias generales y en las de negocios debido a las revelaciones de que algunos altos directivos han sido en extremo autocomplacientes con sus intereses a expensas de los de los accionistas y los de otros grupos de interés. ¿Qué más pueden hacer los consejos de administración para controlar y disminuir esta autocomplacencia? Explique por qué.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | ¿Qué preguntas sobre gobierno corporativo se pueden presentar en la asamblea anual de accionistas?[55]

Introducción

La asamblea anual de una empresa brinda a los accionistas la oportunidad de plantear preguntas a la gerencia y al consejo. Este instrumento presenta una serie de preguntas sobre el gobierno corporativo. En cada pregunta usted debe indicar si es aceptable hacer la pregunta en la asamblea anual de accionistas y si esperaría recibir una respuesta. Encierre el "sí" o el "no" con un círculo si la pregunta es aceptable y si debe ser aceptable que la pregunte.

Preguntas

Gobierno general

	Aceptable	Esperaría una respuesta
1. ¿Los miembros del consejo de administración y sus miembros observan las normas de la Ley Sarbanes-Oxley, la Bolsa de Valores de Nueva York y el NASDAQ relativas al gobierno?	Sí No	Sí No
2. ¿El consejo ha puesto por escrito un enunciado de sus principios de gobierno y lo reevalúa de forma regular?	Sí No	Sí No
3. ¿El consejo cuenta con un comité encargado del gobierno general del consejo, que incluye la compensación, el tamaño, la composición y el desempeño?	Sí No	Sí No
4. Las prácticas del gobierno de la empresa ¿qué tan bien libradas salen cuando se comparan con las mejores prácticas recomendadas por grupos como la National Association of Corporate Directors, la Business Roundtable y la Commission on Public Trust and Private Enterprise?	Sí No	Sí No
5. ¿El código de conducta de la empresa y las políticas relativas a los conflictos de intereses en el caso de los funcionarios y los empleados también incluye a los consejeros externos?	Sí No	Sí No
Tamaño, composición, calificaciones		
6. ¿El consejo ha reevaluado si sus miembros tienen el conjunto correcto de calificaciones?	Sí No	Sí No
7. ¿Qué iniciativas ha emprendido la empresa para fomentar la diversidad en el consejo y en la gerencia ejecutiva?	Sí No	Sí No
8. ¿El director general anterior de la empresa tiene un puesto en el consejo de administración?	Sí No	Sí No
9. ¿Qué tanta capacitación reciben los miembros del consejo cada año que les pueda servir para cumplir con sus obligaciones?	Sí No	Sí No
10. ¿Algún director de la empresa vendió acciones durante el año pasado?	Sí No	Sí No
11. ¿El consejo tiene la política de rotar a los consejeros para que pasen por distintos comités?	Sí No	Sí No
Reclutamiento		
12. ¿La empresa tiene un comité de consejeros independientes encargado de nominar a los candidatos que serán miembros del consejo?	Sí No	Sí No
13. ¿Qué calificaciones deben tener los prospectos para ser miembros del consejo?	Sí No	Sí No

14. ¿Cómo garantiza el comité que las personas nominadas representen los intereses de todos los accionistas? **Sí No** **Sí No**

Independencia, conflicto de intereses

15. ¿La empresa piensa sumar más consejeros externos y/o reducir el número de administradores o consejeros internos? **Sí No** **Sí No**

16. ¿Los miembros de la gerencia también están en el consejo de administración? **Sí No** **Sí No**

17. ¿Se ha definido el significado de *independencia*? **Sí No** **Sí No**

18. ¿Algunos de los abogados externos de la empresa también son funcionarios, consejeros o accionistas de la empresa? **Sí No** **Sí No**

19. ¿Alguno de los grandes prestamistas tiene representación en el consejo? **Sí No** **Sí No**

20. ¿Algún director tiene un posible conflicto de intereses debido a que es miembro de otro consejo? **Sí No** **Sí No**

21. ¿La empresa requiere que los consejeros y los funcionarios presenten enunciados de los conflictos de intereses? **Sí No** **Sí No**

22. ¿Los directores que no son de administración asisten a reuniones programadas con regularidad y sin la presencia de la gerencia? **Sí No** **Sí No**

Compensación

23. ¿Los consejeros reciben sus honorarios si no asisten a las reuniones? **Sí No** **Sí No**

24. ¿La empresa otorga opciones de acciones a los consejeros? **Sí No** **Sí No**

25. ¿La empresa ofrece prestaciones de pensión o seguros de vida y gastos médicos a los consejeros? **Sí No** **Sí No**

26. ¿La empresa tiene un comité de compensaciones compuesto en su totalidad por consejeros independientes? **Sí No** **Sí No**

Reuniones y asistencia

27. ¿El consejo de administración se reunió este año? **Sí No** **Sí No**

28. ¿Asistieron todos los miembros del consejo? **Sí No** **Sí No**

Consejo de administración-varios

29. ¿El consejo monitorea las transacciones y los tratos de negocios importantes? **Sí No** **Sí No**

30. ¿La empresa tiene una política respecto al número de consejos externos de los cuales pueden formar parte sus consejeros? **Sí No** **Sí No**

31. ¿El director general y otros altos directivos de la empresa forman parte de los consejos de otras empresas? **Sí No** **Sí No**

32. ¿La empresa tiene una política respecto al número de consejos externos de los cuales pueden formar parte sus altos directivos? **Sí No** **Sí No**

33. ¿El consejo entiende y discute los principales riesgos que afronta la empresa? **Sí No** **Sí No**

34. ¿Se han presentado desacuerdos entre los consejeros internos y los externos? **Sí No** **Sí No**

35. El consejo de administración completo se reúne por separado con los auditores externos? **Sí No** **Sí No**

Control interno

36. ¿La gerencia marca una tónica “correcta en la cima” en lo que se refiere a su compromiso con el control interno? **Sí No** **Sí No**

37. ¿La gerencia evalúa si el control interno es adecuado? **Sí No** **Sí No**

38. ¿El comité de auditores monitorea el control interno de la empresa? **Sí No** **Sí No**

39. ¿Existe un programa permanente de autoevaluación para revisar y modificar el control interno a medida que las operaciones de la empresa cambian? **Sí No** **Sí No**

40. ¿El sistema de reportes de la información adecuada para identificar con oportunidad las principales dificultades financieras o las de las operaciones? **Sí No** **Sí No**

41. Los auditores entregan al comité de auditoría los mismos comentarios sobre el control interno que entregan a la gerencia?	**Sí No**	**Sí No**

Fraude y actos ilegales

42. ¿La empresa cuenta con un programa para detectar y evitar fraudes?	**Sí No**	**Sí No**
43. ¿Existen controles adecuados para proteger la tecnología de la empresa, sus secretos comerciales y otros registros sensibles?	**Sí No**	**Sí No**
44. ¿Las políticas y los procedimientos del control interno son adecuados para identificar posibles errores, fraudes o actos ilegales?	**Sí No**	**Sí No**
45. ¿El comité de auditoría cuenta con un proceso para concentrarse de forma específica en el riesgo de que se cometa un fraude?	**Sí No**	**Sí No**
46. ¿Durante el año se reportó algún fraude o acto ilegal al comité de auditoría por medio de un proceso para presentar las delaciones o de alguna otra manera?	**Sí No**	**Sí No**
47. ¿En el transcurso del año se identificó alguna violación de las reglas para las operaciones debido al uso de información privilegiada?	**Sí No**	**Sí No**
48. ¿La empresa tiene políticas y procedimientos para que, de forma voluntaria, se reporten a los órganos correspondientes del gobierno todas las violaciones a las leyes federales de adquisiciones?	**Sí No**	**Sí No**

Auditores externos

49. ¿Los auditores externos se reúnen con el comité de auditoría?	**Sí No**	**Sí No**
50. ¿El comité de auditoría revisa con antelación el alcance de las actividades de los auditores externos?	**Sí No**	**Sí No**
51. ¿El comité de auditoría toma medidas para supervisar la independencia de los auditores externos?	**Sí No**	**Sí No**
52. ¿Los auditores externos tienen alguna relación con la gerencia o el consejo de administración que se pudieran considerar como un conflicto de intereses?	**Sí No**	**Sí No**
53. ¿Algún miembro de la gerencia proviene de la firma de auditores externos?	**Sí No**	**Sí No**
54. ¿Se ha ofrecido empleo a algún miembro del equipo actual de auditores contratados?	**Sí No**	**Sí No**
55. Además de la auditoría, ¿qué otros servicios fueron brindados por los auditores externos?	**Sí No**	**Sí No**

Interpretación. Sume sus respuestas y anote el resultado a continuación. Cada "sí" y cada "no" valen un punto.

Aceptable	**Esperaría una respuesta**
______Sí; ______No	______Sí; ______No

Preguntas

1. ¿Es aceptable plantear todas estas preguntas y muchas más en la asamblea anual de accionistas?
2. Si usted ha considerado que algunas de las preguntas no deberían ser aceptables, ¿cuál es su razonamiento para sustentarlo?
3. Compare sus calificaciones con las de otros compañeros. ¿Qué le demuestra ello en cuanto al papel que los accionistas desempeñan en el gobierno corporativo?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Una cuestión de robo[56]

¡Usted no nos puede retener aquí de esta manera!

¡Claro que puedo! ¡Nadie abandonará esta habitación mientras no encontremos el dinero que falta!

Habían pasado más de dos horas desde que el supervisor de tres empleados de una oficina abierta al público, que también hacían las veces de cajeros, les había pedido que se presentaran en una de las habitaciones de huéspedes del hotel, una vez que terminara su turno. Todo el mundo empezaba a dar muestras de la gran tensión que se derivaba de no dejar de hablar de los 200 dólares faltantes y, al parecer, nadie tenía pista alguna para saber dónde estaban o si en verdad faltaban.

Ninguno de ellos se sentía más frustrado que Chad Reynolds, el gerente de la oficina. En las pasadas tres semanas, el cajón de dinero que compartían los tres empleados mientras trabajaban en el mismo turno había generado un faltante de 100 dólares en cuatro ocasiones. Cada una de las veces ellos habían contado y recontado el dinero y comprobado que faltaban exactamente 100 dólares del cajón. Chad aceptaba que el saldo del dinero de ese cajón no siempre cuadraba, pero que faltaran 200 dólares en este turno, después de los otros faltantes de una cantidad cerrada, sencillamente no podía ser una coincidencia.

Aun cuando todos ellos llevaban trabajando juntos cerca de siete meses sin problema alguno hasta hacía poco, él estaba seguro de que uno de ellos se estaba robando el dinero y, por lo mismo, estaba decidido a desenmascarar al culpable. Actuando por instinto y sin consultar a nadie, ordenó a los tres empleados que trabajaban en el turno en cuestión que se presentaran a una junta en una habitación del quinto piso, la cual estaba desocupada. Planteó los hechos tal como los conocía y les dijo que era de la opinión que la única respuesta posible para explicar el faltante era que alguno de ellos lo había robado.

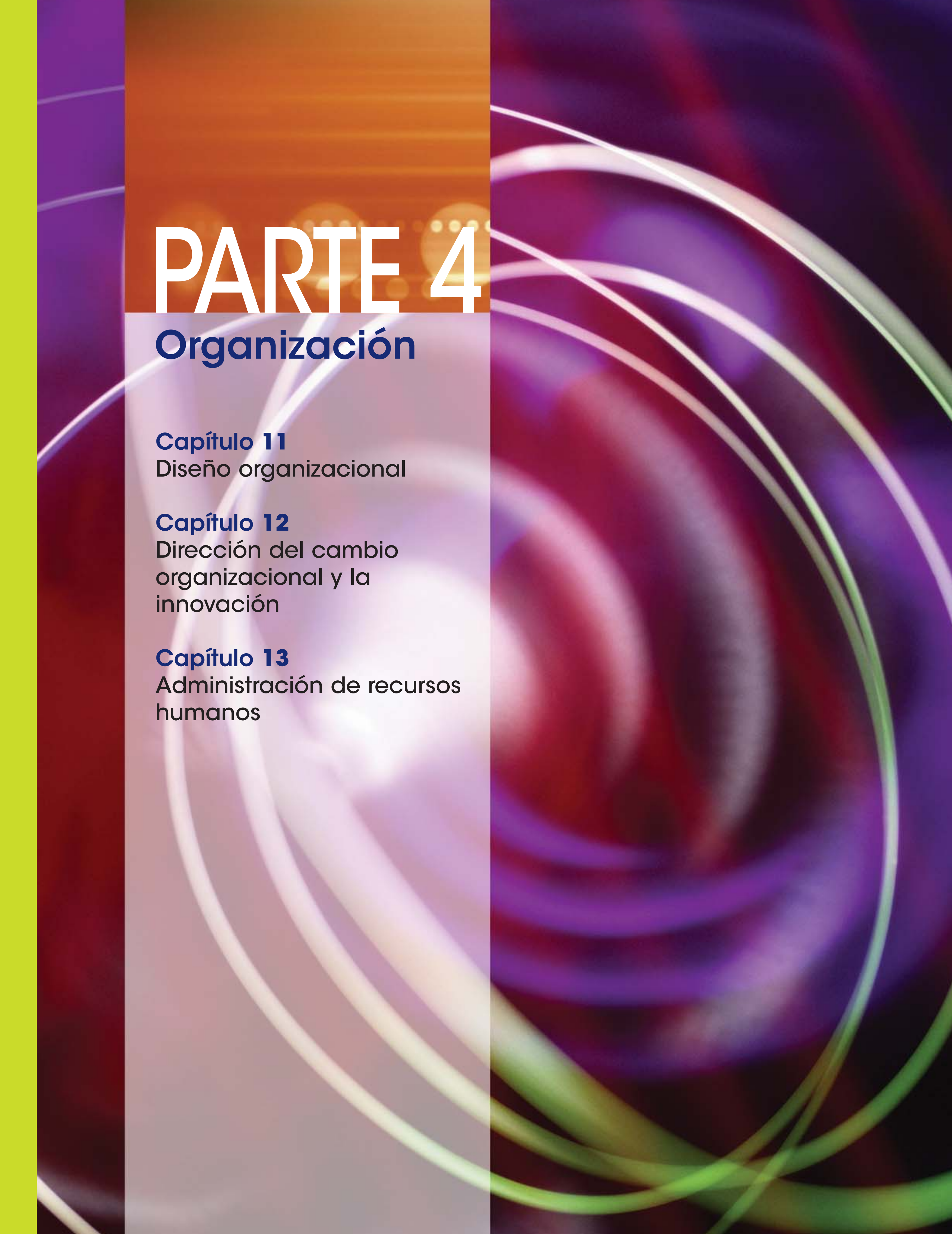
Ellos ofrecieron muchas explicaciones, desde que otra persona, y no los empleados que trabajaban en el mostrador abierto al público, había tenido acceso al cajón del dinero, hasta que existía la posibilidad de que hubieran cometido un error al dar el cambio porque siempre había mucha actividad en el mostrador. A final de cuentas, en este hotel de lujo que tenía 300 habitaciones, las transacciones en efectivo a menudo rebasaban los 5,000 dólares dentro de su atareado turno de la mañana, durante el cual compartían las responsabilidades de los registros de entrada y de salida de los huéspedes. Ninguno de los presentes en la habitación podía explicar por qué faltaba el dinero y cada uno de ellos negó con vehemencia que hubiera cometido un acto indebido. Con exasperación, uno de los empleados incluso sugirió que se sometieran a la prueba del polígrafo y todos coincidieron en que parecía un buen camino para resolver el asunto.

Chad estaba empezando a dudar de su opinión. El hecho de que tantas preguntas empezaran a darle vueltas en la mente, tal vez se debía a que había estado viendo demasiados programas de detectives en televisión. Quizá su instinto se había equivocado y debería permitir que los empleados se fueran. ¿Había tomado la decisión correcta cuando ordenó a todos que se presentaran en la habitación y acusado a uno o a todos ellos de haber hurtado el dinero? ¿Y si se hubiera equivocado y ninguno de los presentes hubiera robado el dinero? ¿Había tenido derecho de mantenerlos encerrados tanto tiempo? ¿Qué debería hacer a continuación?

Preguntas

1. ¿Qué problemas son evidentes en los procedimientos de control interno de esta situación?
2. ¿Qué recomendaciones haría usted para que hubiera mejores controles internos?
3. ¿Considera que Chad ha creado una serie de problemas éticos con sus actos? Explique por qué.
4. Si Chad hubiera estado preocupado de que tal vez se había colocado (o colocado al hotel) en peligro legal, ¿qué medidas podría tomar él o alguno de sus supervisores para protegerse y proteger al hotel de posibles problemas legales?





PARTE 4
Organización

capítulo 11



© Digital Vision/Getty Images

Diseño organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar los dos principios fundamentales del diseño organizacional.
2. Exponer los conceptos centrales del diseño organizacional vertical.
3. Describir cuatro tipos de diseño organizacional horizontal.
4. Describir las principales opciones para lograr la integración de la organización.



Desafío de la administración

Lowe's Companies



© Justin Sullivan/Getty Images

En 1946, Carl Buchan transformó la ferretería Norht Wilkesboro Hardware en Lowe's eliminando algunas líneas de mercancía general y concentrándose en materiales de ferretería y construcción. Hacia mediados de la década de los cincuenta, las tiendas habían crecido y se había adoptado el lema "Los precios bajos de Lowe's". Para 1960, la tienda original se había expandido hasta formar una cadena con 15 establecimientos, los cuales operaban sobre todo en Carolina del Norte, Tennessee y Virginia Occidental y vendían madera, herramientas y artículos de ferretería a los contratistas de los tres estados mencionados. Hoy, Lowe's Companies se ha ido transformando hasta convertirse en una cadena nacional de tiendas para la remodelación y decoración de casas, con más de 185,000 empleados e ingresos superiores a los 43,000 millones de dólares. Cada semana, más de 12 millones de clientes acuden a sus 1,250 tiendas.

En 1980, cuando disminuyó la construcción de casas nuevas, las utilidades de la empresa cayeron de forma notoria; al mismo tiempo, Home Depot introdujo su concepto de almacén con precios bajos. Lowe's, para sobrevivir, modificó la distribución de sus tiendas. Para 1982, la mitad de las tiendas habían sido rediseñadas de modo que se orientaran más al consumidor tipo hágalo usted mismo. El nuevo diseño de las tiendas incluía una iluminación más tenue y exhibiciones de habitaciones completas que tenían por objeto atraer a las mujeres. Este concepto se alejaba mucho de la tienda tradicional orientada a los contratistas, pero el cambio fue necesario para compensar los altibajos provocados por los bandazos de la construcción de casas nuevas.

En la actualidad, Home Depot es líder en número de tiendas (2,000) y ventas (82,000 millones de dólares) y Lowe's ocupa el segundo lugar, con 1,250 tiendas en 49 estados y ha anunciado que tiene planes de construir entre seis y 10 tiendas en la zona de Toronto, Canadá, en 2007, así como de operar 90 más a lo largo y ancho de ese país en el futuro. Las tiendas de la empresa venden alrededor de 40,000 productos para personas que hacen las cosas por sí mismas y para contratistas profesionales que se dedican a la remodelación de casas y a proyectos de reparación. Lowe's también ofrece aparatos electrodomésticos de marca (la empresa tiene 13 por ciento de participación de mercado) y muebles. Aun cuando Home Depot también vende estos productos, Lowe's vende más lavadoras, secadoras, refrigeradores, estufas y lavavajillas que Home Depot.

Al principio, Lowe's dirigió su enfoque a los mercados medianos y pequeños. En la actualidad, la empresa se está expandiendo a mercados metropolitanos que tienen una población de 500,000 habitantes o más. Sin embargo, no ha olvidado sus raíces y proyecta abrir la mitad de sus 150 tiendas nuevas en mercados rurales para atender a agricultores y propietarios de pequeñas empresas. Con la intención de mejorar su presencia geográfica, Lowe's adquirió una cadena de 38 tiendas, llamada Eagle Hardware and Garden. A efecto de poder sur-

Contenido del aprendizaje

tir a todas estas tiendas, Lowe's está expandiendo su red de distribución. En fecha reciente, la empresa gastó 2,400 millones de dólares en la construcción de nuevos almacenes en Oregon, Georgia, Indiana, Missouri y Carolina del Norte.

Lowe's también está tratando de aprovechar las grandes tendencias y, tres de ellas, se relacionan con el diseño organizacional y su visión y misión, como se explicó antes en el capítulo 7. En primer término, Lowe's está poniendo énfasis en los servicios de instalación dentro de más de 40 categorías, como pisos, armarios y electrodomésticos. La segunda meta de Lowe's es tratar de atraer a los clientes urbanos. En 2004 abrió su primera tienda urbana en Brooklyn, Nueva York, la cual se enfoca a las necesidades de los habitantes de la ciudad y los porteros de edificios. Lo anterior es acorde con su estrategia de desarrollo de mercados. En tercer lugar, a efecto de que los constructores profesionales de casas sigan siendo sus clientes, Lowe's constituyó una empresa conjunta o joint venture para vender una línea muy exclusiva de herramientas marca Kobalt para mecánicos profesionales, producida por Snap-on. Por último, Lowe's quiere atraer a más miembros de la generación del baby boom, que quieren encontrar menos dificultades, hacer sus compras en un solo lugar y hablar con una persona que sea de su confianza y les ayude con sus proyectos de remodelación de sus casas. A las personas de esta generación no les gusta perder su tiempo en compras y agradecen la comodidad, la confianza y la tecnología.[1]

Más información acerca de esta organización en www.lowes.com.

Es probable que muchos de ustedes hayan visitado una tienda Lowe's. El recuadro Desafío de la administración presenta algo de información acerca de los éxitos de Lowe's y sus planes para el futuro. El caso no se refiere a cada uno de los problemas que afronta Robert Niblock, presidente de Lowe's, pero sí subraya las cuestiones centrales que se abarcarán en este capítulo. En el capítulo 7 se mencionó que la estrategia de una organización tiene enorme influencia en la forma de la estructura organizacional que adopta.[2] En Lowe's, Niblock y sus equipos de alta gerencia se están esmerando en su trabajo para asegurarse de que la estrategia de costos bajos esté bien alineada con la estructura.

En el capítulo 1 se señaló que la *organización* es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia. Se mencionó también que la organización es una de las cuatro funciones generales de la administración, al lado de la planeación, el control y la dirección. El proceso que utiliza la gerencia para crear los puestos y las relaciones se llama diseño organizacional, *que en pocas palabras significa las decisiones y acciones que dan por resultado una estructura*.[3] Las organizaciones utilizan diversos diseños organizacionales para poder cumplir con su propósito y alcanzar sus metas. El diseño organizacional de casi todas las empresas ha experimentado algunos cambios a efecto de que puedan afrontar los desafíos que se les presentan. Estos cambios son necesarios para reflejar nuevas estrategias o responder ante los competidores. De hecho, la existencia de la estructura es muy visible en el conocido organigrama, pero éste es un poco como la punta de un iceberg. La figura 11.1 muestra los diseños organizacionales horizontal y vertical de Lowe's.



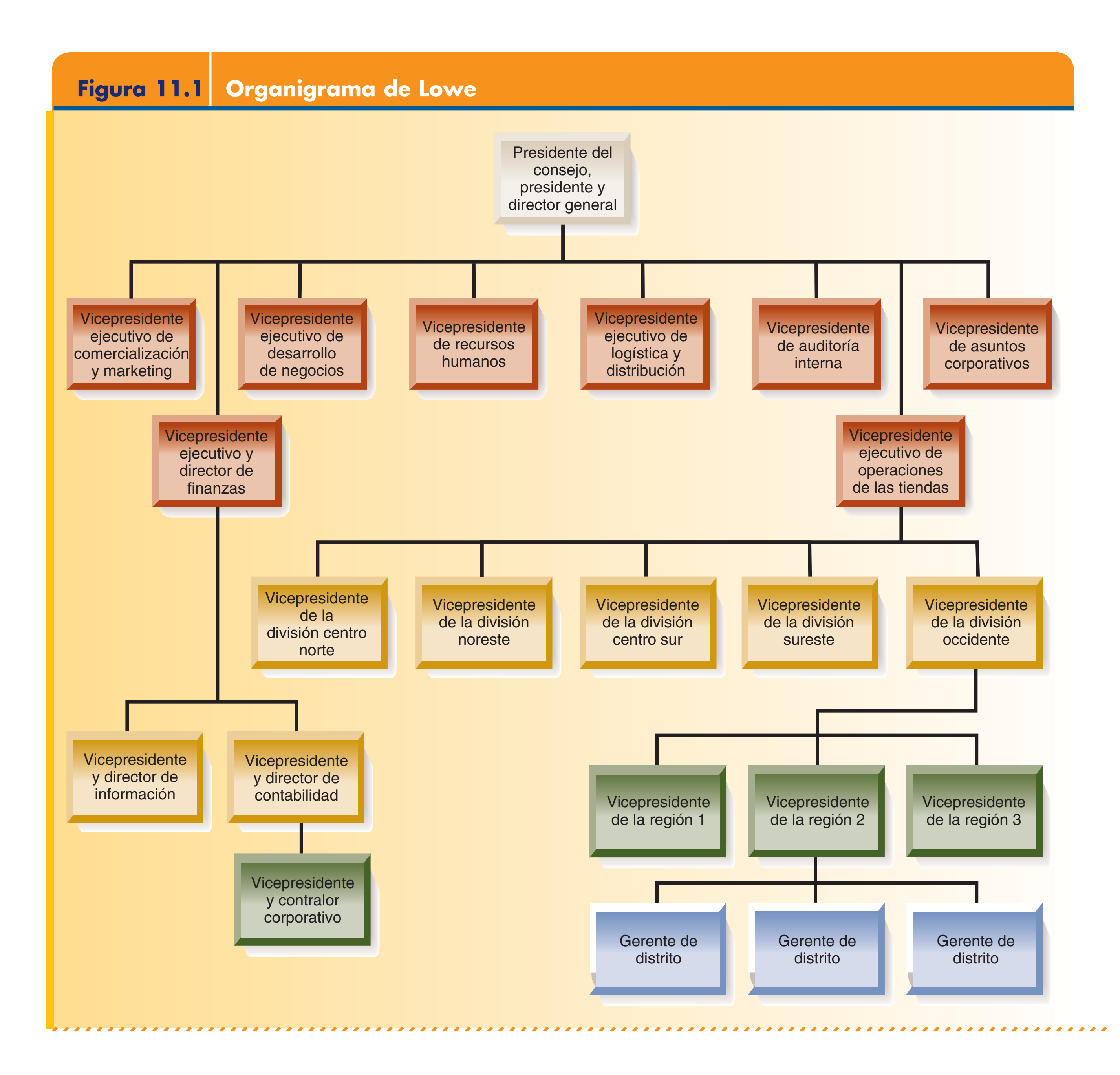
Explicar los dos principios fundamentales del diseño organizacional.

Fundamentos de organización

Los administradores a menudo describen la estructura de su organización a partir del organigrama. El concepto del organigrama tiene muchos siglos de existencia. Un organigrama *es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización*. Aquí, la palabra *unidades* se entiende como los equipos, grupos, departamentos o divisiones. En pocas palabras, un organigrama es el esqueleto de una organización. La figura 11.1 muestra la organización general de Lowe's, la cual muestra que el presidente tiene cinco vicepresidentes que le reportan. Nótese que el organigrama transmite cuatro tipos de información:

1. Los cuadros representan a las diferentes unidades (marketing, recursos humanos).
2. Los títulos dentro de cada cuadro indican el trabajo que desempeña esa persona.
3. Las líneas que conectan a los superiores con los subordinados muestran las relaciones de dependencia o reporte.

Figura 11.1 **Organigrama de Lowe**



4. El número de estratos verticales del organigrama indica la cantidad de niveles que hay en la organización.

Este organigrama muestra cuatro niveles de Lowe's. Por ejemplo, los cinco vicepresidentes de las distintas divisiones (centro norte, noreste, centro sur, sureste y occidente) dependen del vicepresidente ejecutivo de operaciones de las tiendas y éste, a su vez, depende del presidente del consejo, presidente y director general. Los gerentes de tienda de distintas regiones dependen de su correspondiente gerente de distrito que, a su vez, depende del vicepresidente regional, el cual depende de los vicepresidentes generales de las divisiones.

El organigrama tiene varios beneficios. En primer término, presenta cierta información de la manera en que encajan los puestos de toda la organización. Es decir, indica la relación que existe entre los distintos puestos dentro de la organización. Por tanto, se supone que todos saben quién depende de quién y a quién deben acudir cuando tienen un problema particular. En segundo, el organigrama puede destacar lagunas o la duplicidad de actividades. Una limitación del organigrama es que sólo se trata de una imagen que no muestra la realidad de cómo se hacen las cosas en la organización. Por ejemplo, no puede subrayar cuál función tiene el mayor o el menor peso político ni la manera en que la información fluye entre las áreas funcionales.

En los capítulos 4, 5 y 7 se ilustraron muchos de los distintos entornos que afrontan los administradores. Por ejemplo, los administradores del sector de los videojuegos, que cambia con enorme rapidez, no afrontan los mismos desafíos que los de Lowe's. En el sector de los videojuegos hay muchos factores externos que cambian al mismo tiempo. Por otra parte, los administradores de Google y de Yahoo! no encuentran el mismo conjunto de desafíos en China que en Estados Unidos. Estos administradores afrontan la siguiente interrogante: "¿Cómo tendríamos que organizar a nuestra empresa para que triunfe en estos entornos diferentes?". Cuando los administradores contestan la pregunta, a menudo recurren a dos principios básicos que son el fundamento para organizar a todas las empresas: la *diferenciación* y la *integración*.[4]

Administración al instante

"A menudo he pensado que cuando usted se ha organizado debería tirar el organigrama a la basura. De hecho, éste no muestra quién detenta el poder ni cómo funcionan las cosas en realidad."

David Packard, cofundador de Hewlett-Packard

Diferenciación

La diferenciación *significa que la organización está compuesta por unidades que desempeñan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo, y que requieren de empleados que posean competencias únicas.* Charles Cantes es vicepresidente ejecutivo de operaciones de las 1,250 tiendas de Lowe's. Bill Edwards es vicepresidente de operaciones de tiendas de la división centro norte. Es el responsable de la operación de todas las tiendas que están en su zona. Estas dos personas afrontan un conjunto único de problemas y los dos organizarán su unidad de manera diferente para manejarlos.

Niblock y su equipo de vicepresidentes ejecutivos están aplicando los principios básicos de la diferenciación en Lowe's, en un esfuerzo por incrementar la satisfacción del cliente y el desempeño financiero de todas las tiendas. Cuando Lowe's adquirió las 38 tiendas de Eagle Hardware en 1999 y las convirtió en tiendas Lowe's, se trató de un acto de diferenciación. Es decir, Lowe's se expandió a la parte occidental de Estados Unidos y sumó otra división que depende de Canter. Al adquirir y combinar estas tiendas, Lowe's tenía la esperanza de incrementar su presencia en esa zona del país. Al centralizar muchas de las funciones de distribución, Lowe's espera poder reducir los costos y mejorar la coordinación de los centros de distribución para todas las tiendas. Otro ejemplo de diferenciación es el ingreso reciente de Lowe's a Canadá, un nuevo mercado para la empresa. Si esta decisión resulta un éxito, Lowe's se diferenciará incluso más sumando otra división.

La diferenciación se crea por medio de la división del trabajo y la especialización de los puestos. División del trabajo *significa que el trabajo de una organización se divide en tareas más pequeñas.* Observe el organigrama de Lowe's que presenta la figura 11.1. Aparecen cinco vicepresidentes ejecutivos. Cada uno de ellos se encarga de desempeñar un conjunto diferente de tareas, como comercialización y marketing, director de finanzas, desarrollo de negocios, logística y distribución y operaciones de las tiendas. La especialización *es el proceso que sirve para identificar tareas particulares y asignarlas a los departamentos, equipos o divisiones.* La división del trabajo y la especialización son conceptos muy relacionados. Las numerosas tareas que se deben desempeñar en una organización hacen que la división del trabajo y la especialización sean necesarias. De lo contrario, la complejidad de dirigir a una organización sería demasiado grande para una sola persona.

Integración

Integración *significa que las diversas unidades coordinan su trabajo para alcanzar metas comunes.* Las reglas y los procedimientos son un medio que utilizan los administradores para coordinar las actividades permanentes de las diversas unidades de una organización. Cuando los departamentos tienen metas comunes, están organizados de manera similar y trabajan juntos para alcanzar las metas de la organización, la cual entonces estará muy integrada.

A medida que las organizaciones diferencian sus diseños, los administradores también se ocupan de las cuestiones de la integración. Una organización es más que la suma de sus partes; es la integración de sus partes. Dado que unidades diferentes forman parte de la organización principal, se necesita cierta medida de coordinación de las mismas para que la organización pueda ser efectiva. Cuando Lowe's creció a mediados de la década de los noventa, por ejemplo, las decisiones de comercialización eran tomadas por diversos presidentes regionales. Cuando Home Depot, True Value, Ace Hardware y otras organizaciones entraron al mercado,

la alta gerencia reconoció que Lowe's tendría que ser más eficiente en su función de comercialización. Por tanto, coordinaron todas las decisiones de comercialización en la oficina matriz de Lowe's y nombraron a un vicepresidente ejecutivo para que se encargara de esta función.

Después de haber presentado los dos principios básicos de la organización, pasaremos a hablar de la estructura vertical de una organización. En cierto sentido, la estructura vertical de una organización actúa como "arnés" para guiar a los empleados en sus actividades de toma de decisiones.

Existen algunas reglas firmes para diseñar o rediseñar a una organización. La estructura vertical de una organización suele ser resultado de muchas decisiones y de su pasado. Puede reflejar algunos sesgos políticos, las preferencias de grupos de interés externos poderosos y circunstancias históricas.

Diseño vertical

2. *Exponer los conceptos centrales del diseño organizacional vertical.*

El diseño organizacional debe facilitar la comunicación entre empleados y departamentos para que se puedan realizar las metas de la organización. Es decir, los empleados de los niveles más bajos deben desempeñar actividades que sean congruentes con las metas de la alta gerencia y éstos deben estar enterados de las actividades y los logros de los empleados de niveles bajos. De entre cinco vías, las organizaciones pueden utilizar una para obtener estos resultados.

Jerarquía

En el capítulo 1 se mencionaron los diseños que tienen las organizaciones. La jerarquía *es una pirámide que muestra las relaciones que existen entre sus niveles.* El presidente o director general ocupa el puesto de la cima y es el miembro más importante de la alta gerencia. Él y los miembros del equipo de la alta gerencia imprimen el curso estratégico que seguirá la organización. En la figura 11.1, esto incluiría al presidente y a los cinco vicepresidentes ejecutivos de Lowe's. Los vicepresidentes encargados de áreas específicas, así como los directores de información, contabilidad, recursos humanos y asuntos corporativos dependen de ellos. En el siguiente nivel se encuentran diversos vicepresidentes (auditoría interna y contralor corporativo). El vicepresidente de la división occidente tiene a su mando a tres gerentes regionales, los cuales administran a seis gerentes de distrito (en la figura sólo aparecen tres). Cada gerente de distrito es responsable de ocho tiendas.

En años recientes, numerosas empresas estadounidenses, entre otras GE, Wells Fargo Bank y Farmers Insurance, han reducido el número de niveles de la jerarquía de sus organizaciones.[5] Por ejemplo, GE antes tenía más de 20 niveles jerárquicos entre el presidente y sus empleados de primera línea. Hoy día sólo tiene cinco. ¿Por qué? Numerosos ejecutivos piensan que el hecho de tener menos estratos crea una organización más eficiente, que puede reaccionar más rápido ante la competencia y que tiene costos más eficientes. Andy Kohlberg, presidente de Kisco Senior Living Communities, dice que con menos niveles, los altos directivos pueden "escuchar" las malas noticias con más frecuencia y celeridad y, por tanto, pueden aplicar medidas correctivas con más rapidez para resolver el problema antes de que se salga de control. Además, el hecho de tener menos niveles en la jerarquía permite que una mayor cantidad de personas participen en los procesos de toma de decisiones.


© IT Stock Free/Jupiter Images

El objeto que persigue una empresa que establece un diseño vertical es perpetuar la consistencia en toda la organización.

Tramo de control

El tramo de control *se refiere al número de empleados que dependen de forma directa de una persona.* En el caso de Lowe's, el presidente tiene un tramo de control de cinco. Las implicaciones que los diferentes tramos de control tienen para el diseño vertical de una organización son muy claras. Cuando se mantiene constante

el tamaño, los tramos de control estrechos llevan a más niveles en la jerarquía. Los tramos más amplios crean una organización más plana, con menos niveles jerárquicos. El tramo de control puede ser demasiado amplio, demasiado estrecho o correcto. El tramo de control óptimo es el que no es tan estrecho que el administrador "microadministre" a sus subordinados, ni tan amplio que pierda la capacidad de dirigirlos.

¿Cuál es el número óptimo de subordinados? No existe un número "correcto" de subordinados que un administrador pueda supervisar de forma efectiva. Los siguientes cuatro factores clave pueden influir en el tramo de control en cualquier situación:[6]

1. *La competencia del administrador y del empleado.* Si los administradores y/o los empleados son nuevos en una tarea, entonces requerirán mayor supervisión que los administradores y los empleados veteranos que la conocen muy bien.
2. *Las similitudes o las diferencias entre las tareas que se supervisan.* En Starbucks, el tramo de control en el área de un establecimiento minorista es amplio, porque todos los administradores se pueden enfocar en un producto central: el café y sus accesorios. Cuanto más numerosos y diferentes sean los productos, tanto más estrecho debe ser el tramo de control.
3. *La medida en que los nuevos problemas inciden en el departamento del gerente.* Un administrador debe conocer lo suficiente acerca de las operaciones del departamento como para entender con precisión los problemas que los subordinados podrían encontrar. Cuanto más sepa el administrador acerca de estos factores, tanto más amplio puede ser el tramo de control.
4. *La medida en que existan normas y reglas de operación claras.* Las reglas claras y los procedimientos de operación estándar (POE) dejan menos al azar y reducen la necesidad de improvisación. En Lowe's las reglas regulan las tareas y conductas de los empleados de tienda cuando atienden a los clientes. Por ejemplo, cuando un cliente quiere cambiar un artículo, el empleado debe conocer el procedimiento a seguir. Esto permite que los administradores tengan un tramo de control más amplio. Cuanto más se dependa de reglas y procedimientos de operación estándar, tanto más amplio será el tramo de control, porque las reglas se encargan de parte del control que correspondería al administrador.

Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas

La autoridad *es el derecho de tomar una decisión*. La autoridad es el adhesivo que une a la parte vertical con la horizontal.[7] Por lo general, pero no siempre, las personas que están en niveles más altos tienen la autoridad para tomar decisiones e indicar a las personas de niveles más bajos lo que deben hacer. Por ejemplo, el gerente del departamento de pinturas de Lowe's tiene autoridad para programar el tiempo extra de los trabajadores. El gerente de la tienda tiene autoridad para revisar el tiempo extra programado por el gerente de pinturas. Robert Niblock, presidente de Lowe's, tiene autoridad para tomar decisiones que requieren que se gaste dinero para abrir tiendas en Canadá.

La autoridad implica tanto responsabilidad como rendición de cuentas. Es decir, al ejercitar la autoridad, los empleados aceptan la responsabilidad de actuar y están dispuestos a rendir cuentas por el éxito o el fracaso. La responsabilidad *es la obligación que tiene el empleado de desempeñar la tarea que le asignan.* Los empleados asumen esta obligación cuando aceptan la asignación de una tarea. Cuando el administrador deposita responsabilidad en un empleado, también debe conferirle la autoridad suficiente para que desempeñe su trabajo. Con frecuencia, un gerente no puede conceder a una persona autoridad suficiente para que desempeñe su trabajo. En tal caso, el subordinado debe utilizar su influencia informal, en lugar de depender de la autoridad formal.

Cuando un administrador delega autoridad y responsabilidad en un empleado, esta persona está obligada a lograr los resultados deseados. La rendición de cuentas *representa la expectativa que tiene el gerente de que el empleado acepte el crédito o la culpa por su trabajo.* Ningún administrador puede verificar todo lo que haga un empleado. Por tanto, los administradores suelen establecer lineamientos y normas de desempeño que regulan el cumplimiento de las responsabilidades. En suma, la rendición de cuentas fluye de la base hacia la cima. El gerente del

departamento de jardinería de Lowe's es responsable ante los gerentes de tienda de la operación del mismo. La rendición de cuentas es el punto donde se unen la autoridad y la responsabilidad y es esencial para un alto desempeño. Cuando no hay autoridad o responsabilidad, los administradores no pueden juzgar los logros del subordinado de forma justa. Cuando los administradores son reacios a mantener a sus subordinados responsables, éstos con facilidad pueden pasar la cuenta de su falta de desempeño a otros.[8]

Si bien estos tres conceptos parecen fáciles de entender, una mirada estrecha a las prácticas de negocios en Enron, uno de los mayores fracasos de las empresas estadounidenses, ilustra que estos conceptos a menudo son difíciles de implementar. En el capítulo 7 se señalaron los desafíos éticos que afrontó Sherron Watkins, la denunciante que escribió un memorando a Ken Lay, que inició la investigación en el caso de Enron. Ahora, después de varios años y testimonios presentados por Jeff Skilling, Andy Fastow, Ken Lay y otros altos directivos de Enron, ha surgido una imagen que indica que con frecuencia estas personas no siguieron los principios básicos de la rendición de cuentas, la responsabilidad y la autoridad. ¿Los altos directivos ante quién deben rendir cuentas? ¿Quién tiene la autoridad para tomar decisiones? ¿Quién es el responsable de tomar una decisión? Hemos planteado estas preguntas para subrayar estos tres principios fundamentales de la administración en el recuadro siguiente de Dilema ético.[9]

Administración al instante

"Ken Lay, su fracaso en el desempeño del trabajo motivo de su contrato ha sido total. Si una persona en un nivel más bajo de la organización hubiera dejado de cumplir así con sus obligaciones, nadie se habría tentado el corazón para despedirla."

Jim Schwieger, exempleado de Enron

Dilema ético

Enron

Uno de los testimonios más interesantes en el juicio de Enron fue presentado justo después de que Jeffrey Skilling renunció en agosto de 2001. Greg Whalley, quien en breve se convertiría en presidente de la empresa, tras una reunión con un grupo de preocupados inversionistas en Nueva York, tomó el avión para dirigirse a Houston, de manera que no tuviera que mentir demasiado si permanecía en Nueva York. ¿A quién le debe rendir cuentas un presidente?

Tanto Fasto como Ben Glison, extesorero de Enron, declararon en una reunión de los más altos directivos de Enron que tuvo lugar en septiembre de 2001, que a la empresa le faltaban unos 500 millones de dólares para alcanzar su meta de utilidades. Whalley dijo: "No se preocupen, cubriré ese monto con las reservas". Whalley pidió a un empleado que ocultara pérdidas por cientos de millones de dólares en una cuenta separada. Para desgracia de Whalley, este empleado proporcionó al gobierno uno de los testimonios más fuertes contra Whalley, Skilling, Fastow y Lay durante el juicio. ¿Tenía Whalley autoridad para tomar la decisión de cubrir las reservas?

La pésima situación financiera de los activos internacionales de Enron y su negocio bajo el agua fue otro tema que surgió durante el juicio. Whalley dijo que todos los jefes de la división de negocios internacionales debían ser despedidos, porque habían hecho pésimos negocios con valor de miles de millones de dólares. Skilling no estuvo de acuerdo y nadie fue despedido cuando él sobrevaluó los activos muchos miles de millones de dólares con el objeto de ocultar las pérdidas. Skilling informó a Ken Lay que todo marchaba bien.

Merrill Lynch aceptó comprar tres barcazas de potencia nigerianas a Enron. Existía una garantía verbal de que las tres barcazas serían readquiridas seis meses después, con una utilidad garantizada para Merrill Lynch. Jeff McMahon, que estaba trabajando para Fastow, estuvo a cargo del negocio. Transcurridos los seis meses no hubo utilidad alguna y las deudas iban en aumento. McMahon comunicó el problema a Fastow. El dinero que éste pagó a Merrill-Lynch provenía de tratos "offshore" que él y otros altos directivos habían hecho fuera de libros. Fastow y Skilling dijeron a Lay "siempre se puede llegar a la meta de utilidades. Tan sólo se precisa vender más negocios". ¿Quién es el responsable de las pérdidas de las barcazas de potencia?

Skilling y Lay admitieron que dos negocios habían sido un gran error (la fracasada aventura de Enron en la banda ancha y su incapacidad para deshacerse de sus activos internacionales), pero defendieron con gran pasión que no habían hecho nada incorrecto con una empresa que calificaron de "la mejor del mundo" allá en agosto de 2001. Skilling afirmó que la mayoría de las personas que rindieron declaración en contra suya, en realidad estaban mintiendo cuando afirmaron que él había cometido delitos en Enron.

En mayo de 2006 un jurado sentenció a Skilling y a Lay, quien murió el 5 de julio de 2006, por diversos cargos de fraude y conductas carentes de ética. ¿Todavía se puede imputar a Skilling la responsabilidad que tuvo en el futuro de Enron?

Delegación

La delegación *es el proceso que sirve para otorgar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones*. Además de que un empleado tenga la obligación de rendir cuentas por su desempeño de ciertas responsabilidades de trabajo, el administrador debe otorgar al empleado las facultades para cumplir con sus responsabilidades de forma efectiva. La delegación comienza en el momento en que se establece el diseño organizacional y se divide el trabajo; prosigue mientras nuevos puestos y tareas se suman durante las operaciones cotidianas.

Delegación efectiva. La delegación debe ir de la mano con la asignación de responsabilidades, por ejemplo cuando el presidente de la empresa asigna a un asistente ejecutivo la tarea de preparar un pronunciamiento formal para una presentación ante una comisión del Congreso o cuando el jefe del departamento de cómputo ordena a un programador que elimine un nuevo sistema de reportes administrativos. En los dos casos, el administrador está delegando autoridad a un subordinado. Las prácticas siguientes son muy útiles para lograr una delegación efectiva:[10]

1. *Establecer metas y normas.* Las personas o los equipos deben participar en la formulación de las metas que se espera alcanzar. En un plano ideal, también deben estar de acuerdo con las normas que se utilizarán para medir su desempeño.
2. *Asegurar la claridad.* Las personas o los equipos deben comprender con claridad cuál es el trabajo que se les delega, reconocer la dimensión de su autoridad y aceptar la responsabilidad que se les puede imputar por sus actos.
3. *Participación.* El desafío del trabajo en sí no siempre llevará a las personas o los grupos a aceptar las tareas que se les delegan y a desempeñarlas bien. Los administradores les pueden motivar facilitando su participación en la toma de decisiones, manteniéndoles informados y ayudándoles a mejorar sus habilidades y capacidades.
4. *Esperar un trabajo terminado.* Se debe esperar que las personas o los equipos desempeñen una tarea hasta completarla. El trabajo del administrador es proporcionar dirección, ayuda e información, pero no completar la tarea.
5. *Proporcionar capacitación.* La delegación sólo será efectiva en la medida de la capacidad de las personas para tomar las decisiones necesarias para desempeñar el trabajo y, después, para desempeñarlo. Los administradores deben evaluar, de forma constante, las responsabilidades delegadas y proporcionar una capacidad que tenga por objeto mejorar las fortalezas y superar las deficiencias.
6. *Retroalimentación oportuna*. Se debe ofrecer a las personas o los equipos una retroalimentación exacta y oportuna de modo que puedan comparar su desempeño con las expectativas planteadas y que puedan corregir las deficiencias.

Barreras a la delegación. La delegación será efectiva en la medida de la capacidad de los administradores para delegar. El obstáculo psicológico más grande para la delegación es el miedo. Un administrador tal vez tenga el temor que si subordinados no desempeñan el trabajo de forma debida, su reputación se verá afectada. Este administrador razonaría así: "Yo lo puedo hacer mejor" o "Mis subordinados no tienen capacidad suficiente" o "Me tomará mucho tiempo explicar lo que quiero que hagan". Además, algunos administradores también podrían ser reacios a delegar porque temen que los subordinados puedan desempeñar el trabajo a su manera o ¡pueden hacerlo demasiado bien y brillar más que ellos!

Entre los obstáculos organizacionales que pueden impedir la delegación se encuentra la incapacidad para definir con claridad la autoridad y la responsabilidad. Si los propios administradores no saben lo que se espera o lo que se debe hacer, entonces no podrán delegar bien autoridad ni responsabilidad en otros.

Las seis prácticas para delegar con efectividad, presentadas antes, establecen bases sólidas para disminuir las barreras a la delegación. Además, los administradores deben aceptar que existen varias vías para lidiar con diferentes problemas y que su camino particular para tratar con un problema no siempre es la vía que sus subordinados elegirían para atacarlo. Los empleados cometerán errores, pero se les debe permitir, en la medida de lo posible, que encuentren soluciones propias a los problemas y que aprendan de sus errores.

Otra barrera a la delegación es la cultura.[11] Los administradores japoneses tienden a no delegar decisiones en otros debido a que ese país tiene una calificación muy alta en la distancia del poder (véase el capítulo 4). La mayoría de las organizaciones japonesas opera como ejes centralizados que captan los flujos de información y donde las decisiones son anunciadas por los administradores. Casi todos los puestos en la alta gerencia de las empresas japonesas están ocupados por administradores japoneses que rara vez permiten que administradores extranjeros tengan acceso a los procesos de toma de decisiones. Numerosos empleados estadounidenses y de otros países se quejan del "techo de bambú", término empleado para referirse a que los extranjeros quedan excluidos de las funciones centrales de la toma de decisiones.

El siguiente recuadro de Competencia multicultural subraya la manera en que American Standard, con sede en Estados Unidos y especialista en la fabricación y venta de artículos de plomería, acondicionadores de aire y llaves para baños, utilizó sus competencias multiculturales cuando invirtió en Bulgaria. Esta empresa de Nueva York, que tiene un valor de 10,000 millones de dólares, ¿por qué eligió a Bulgaria para construir su planta? Una de las explicaciones es que Bulgaria tiene una ubicación estratégica que permite el fácil acceso a Europa Occidental y el Oriente Medio. En Bulgaria, la mano de obra cuesta aproximadamente la décima parte que en Europa Occidental. American Standard sabía que afrontaba varios desafíos, desde calles llenas de carruajes tirados por caballos y automóviles de fabricación rusa (Ladas) hasta administradores que no tenían mucha experiencia internacional pero, sin embargo, tomó la decisión de instalarse en Bulgaria.[12]

Competencia multicultural

American Standard

Cuando American Standard entró a Bulgaria, la alta gerencia sabía que la empresa encontraría importantes riesgos políticos. A efecto de responder a ellos, la empresa aplicó seis prácticas gerenciales. En primer lugar recurrió mucho a los proveedores locales. Siendo un comprador importante, la empresa ha podido convencer a proveedores de Alemania, Austria, España e Italia que abran operaciones en Bulgaria a fin de garantizar un suministro rápido y confiable.

En segundo, American Standard había tratado de conseguir contratos directos con el gobierno nacional, los cuales perseguían dos metas básicas: la administración de las necesidades cotidianas, como las licencias y los permisos requeridos, y las actividades de cabildeo que afectaban un impuesto preferencial y las políticas aduanales. American Standard también patrocinó actividades extraempresariales que mostraban al gobierno bajo una luz positiva. La transformación de una dictadura a una democracia de libre mercado había seguido un camino muy empedrado. Hace apenas algunos años, la inflación era de 2,000 por ciento al año y la economía del país estaba a punto de derrumbarse. El trabajo de American Standard con el Fondo Monetario Internacional fue importante para sacar adelante al país. La empresa también ha estado activa apoyando los intentos de Bulgaria para ingresar a la Unión Europea.

La tercera práctica gerencial fue crear relaciones sólidas con los grupos de interés locales. American Standard es uno de los pocos inversionistas extranjeros que no está ubicado en Sofía, la capital del país, sino que está en Sevlievo, una zona rural. La empresa ha sido reconocida como un importante impulsor del desarrollo en esta deprimida zona. Hay tantos empleos en las plantas que los camiones de la empresa tienen que transportar a los trabajadores de pueblos que están incluso a 35 millas de distancia. Esto no sólo beneficia a los órganos de los gobiernos locales interesados en el desarrollo, sino también a las organizaciones culturales y recreativas locales que se benefician del crecimiento de los salarios.

En cuarto, American Standard ha creado fuertes vínculos con sus sindicatos, empleados y otros trabajadores de la región. Emplea a más de 3,700 trabajadores en sus plantas y proporciona empleo indirecto a cerca de cinco veces más de ellos, entre otros a camioneros y obreros. El salario promedio es de 2 dólares la hora, cifra que resulta favorable cuando se compara con la de 1.75 dólares del promedio nacional de Bulgaria. Los trabajadores capacitados llegan a ganar 500 dólares al mes. American Standard ha invertido en mejorar las condiciones de trabajo, las escalas salariales y los servicios sociales para sus trabajadores.

En quinto, la empresa enseguida se dio cuenta que debía confiar en los administradores locales y retener a los administradores actuales. Frederic Poses, presidente de American Standard, dice: "Encontramos a un estupendo grupo de personas que tenían talento y disposición para aprender y que querían ser mejores".

Por último, la fábrica no tenía prácticas de manufactura modernas. La planta no contaba con hornos a gas para la arcilla y que saliera en forma de lustrosos bidets y lavamanos blancos. American Standard resol-

vió ese problema ayudando a una empresa búlgara de gas a financiar un nuevo gasoducto. Un beneficio secundario es que los habitantes de Sevlievo ahora pueden cocinar y calentar sus casas con gas. El olor acre del hollín de carbón característico de tantas ciudades de Europa Oriental ha desaparecido. Hasta hace poco, los grifos eran pulidos a mano. En la actualidad, los trabajadores están utilizando terminales de computadora para trabajar en el diseño de la siguiente generación de grifos con laminado dorado.

Más información acerca de esta organización en www.americanstandard.com.

Centralización y descentralización

La centralización y la descentralización de la autoridad son filosofías fundamentales de la administración general que indican el punto donde se tomarán las decisiones. La centralización *es la concentración de autoridad en la cima de una organización o un departamento*. La descentralización *es la delegación de autoridad en empleados o departamentos de niveles más bajos*. La descentralización es un enfoque que requiere que los administradores decidan qué y cuándo delegar, que elijan y capaciten al personal con sumo cuidado y que formulen controles adecuados.

No son absolutas. La centralización y la descentralización no son absolutas en una organización.[13] No hay un administrador único que tome todas las decisiones, ni siquiera en un marco tan centralizado como el Servicio de Administración Tributaria. Una centralización total pondría fin a la necesidad de administradores de nivel medio y de primera línea. Por lo mismo, sólo existen grados de centralización y de descentralización. En muchas organizaciones, algunas tareas están relativamente centralizadas (por ejemplo, sistemas de nóminas, compras y políticas de recursos humanos), mientras que otras están relativamente descentralizadas (por ejemplo, marketing y producción).

Algunos de los beneficios potenciales de la descentralización son:

1. Deja a los altos directivos más tiempo para formular los planes y estrategias de la organización. Los administradores y los empleados de niveles más bajos manejan las decisiones cotidianas de rutina.
2. Desarrolla las competencias gerenciales de autoadministración, y de planeación y gestión de los administradores de niveles más bajos.
3. Dado que los subordinados suelen estar más cerca de la acción que los administradores de niveles más altos, los primeros con seguridad captan mejor los hechos. Este conocimiento les daría la posibilidad de tomar decisiones correctas con rapidez. Cuando un subordinado o equipo debe revisar todo con un administrador suele perderse tiempo valioso.
4. Fomenta un ambiente saludable, orientado a los logros, entre los empleados.


© David Buffington/Blend Images/Jupiter Images

Muchas organizaciones optan por centralizar algunas funciones y tareas y por descentralizar otras.

Factores clave. Una serie de factores influye en la decisión de la gerencia en cuanto a centralizar o descentralizar la autoridad en diversas áreas de la toma de decisiones. A continuación se presentan cinco de estos factores:

1. *Costo de las decisiones*. El costo con seguridad es el factor más importante para determinar el grado de centralización. Por regla general, cuanto más costoso sea el resultado, tanto mayor será la probabilidad de que la alta gerencia centralice la autoridad para tomar la decisión final.
2. *Uniformidad de la política*. Los administradores que conceden valor a la consistencia son partidarios de una autoridad centralizada. Estos administradores tal vez requieran asegurar a los clientes que todo el mundo recibirá el mismo trato en términos de calidad, precio, crédito, entrega y servicio. Por ejemplo, en Lowe's, una promoción de venta de pinturas para la remodelación de casas requiere que todas las tiendas fijen el mismo precio. Las ventajas que las políticas uniformes tienen en el caso de los departamentos de

finanzas, producción y contabilidad de costos son contundentes. También permiten que los administradores comparen las eficiencias relativas de diversos departamentos. En las organizaciones que tienen sindicatos, como Delta, United Airlines y Northwest Airlines, las políticas uniformes también ayudan a la administración de los contratos de trabajo en lo que se refiere a salarios, promociones, prestaciones y otras cuestiones de recursos humanos.

3. *Niveles de competencia.* Muchas organizaciones se esfuerzan por asegurar un suministro adecuado de administradores y empleados competentes, porque son absolutamente necesarios para la descentralización. Royal Dutch Shell, Harley-Davidson y Brinker, entre otras empresas, reconocen que una capacitación amplia y las experiencias prácticas son esenciales para desarrollar las competencias que necesitan las personas en una organización descentralizada. Estas organizaciones descentralizan muchas decisiones, dejándolas en manos de los empleados, porque los administradores están dispuestos a dejar que éstos cometan errores que implican costos pequeños, de modo que puedan aprender algo de ellos.
4. *Mecanismos de control.* Incluso los partidarios más fervientes de la descentralización, como Philips, Cisco y Marriott, insisten en que haya controles y procedimientos para evitar costosos errores y determinar si los hechos actuales están cumpliendo con las expectativas. Por ejemplo, cada Hotel Marriott centraliza el análisis de datos clave, entre ellos el número de camas ocupadas, la rotación de empleados, el número de comidas servidas y el promedio de dinero que los huéspedes gastan en bebidas y alimentos. El análisis de estos datos ayuda a los administradores a controlar aspectos importantes de la operación del hotel y a compararlos con el desempeño de otros miembros de la cadena. Si las operaciones de un hotel no quedan dentro de ciertos lineamientos, entonces la alta gerencia podría intervenir para hacer un diagnóstico de la situación.
5. *Influencias del entorno.* Los factores externos (por ejemplo, los sindicatos, las autoridades reguladoras, federales y estatales, y las políticas fiscales) afectan el grado de centralización en una organización. Por ejemplo, las leyes y los reglamentos gubernamentales en cuanto a horarios, salarios, condiciones de trabajo y seguridad dificultan la posibilidad de descentralizar la autoridad en esos terrenos.

El recuadro siguiente de Competencia para el trabajo en equipo ilustra la manera en que Kate y Andy Spade, que son matrimonio, trabajan juntos para que su empresa de alto nivel, llamada Kate Spade, tenga éxito. Llevan más de 13 años trabajando juntos y han logrado convertir a su empresa en una organización que vale 275 millones de dólares.[14]

Competencia para el trabajo en equipo

Kate Spade

Encontrar a un socio para un negocio nunca es tarea fácil. Encontrar a una persona con la que se pueda compartir un hogar y una empresa es casi imposible ¿Por qué? Debido a los problemas en torno a la autoridad y la responsabilidad. Cuando iniciaron su negocio en 1993, Kate Spade sería la editora y diseñadora y su marido Andy sería el encargado de las grandes ideas, que ampliara fronteras, asumiera riesgos y diera forma a la marca. Sin embargo, ¿la responsabilidad de qué recae exactamente en cuál de los dos? ¿Quién tiene la autoridad formal para tomar las grandes decisiones?

Kate y Andy han creado cuatro principios que les sirven para administrar su empresa:

- Tener definiciones muy claras de los puestos. ¿Cuáles decisiones manejará cada socio y cuáles compartirán? Después de muchos años lo tienen muy claro: Andy aporta el cuadro general o la visión y Kate se encarga de poner los puntos sobre las íes, rechazando las t y asegurándose de que los productos se ciñen al más mínimo detalle.
- Encontrar la manera de mantener los límites en la vida personal. Antes hablaban del negocio en casa, pero ahora no hablan de él hasta que regresan a la oficina.
- Establecer los lineamientos de la conducta profesional. En su calidad de miembros de un equipo, procuran no entrometerse en los asuntos del otro. No se interrumpen entre sí cuando hablan por teléfono.

- Decidir quién tiene la última palabra si existen diferencias de opinión. Después de una saludable discusión, el más apasionado gana. Por ejemplo, en 1996 tuvieron que conciliar una importante diferencia en la que uno quería desarrollar tiendas independientes y la otra quería vender su mercancía sobre todo a tiendas departamentales de alto nivel. Andy consideraba que había llegado el momento de desarrollar tiendas, pero Kate era de otra opinión. El resultado: el socio que es más apasionado gana la mano. Por lo cual iniciaron con una pequeña tienda de mil metros cuadrados en el SoHo de la ciudad de Nueva York, la cual ahora es 10 veces más grande. Fin de la discusión.

El matrimonio, trabajando unido y aplicando estos cuatro principios, identificó un vacío en el mercado, combinó sus competencias y diseñó seis formas sencillas de bolsa de mano que hacían hincapié en la utilidad, el color y el material. Los seis diseños originales siguen siendo la firma de la empresa. Su negocio ha pasado de uno que sólo vendía bolsas de mano a otro que vende ropa de casa, zapatos, papelería, lentes e incluso carriolas para bebés. Tienen más de 20 tiendas en Estados Unidos y nueve en Asia, y también venden su mercancía en Neiman Marcus, Saks Fifth Avenue y otras tiendas departamentales de alto nivel. Tienen planes de aumentar sus tiendas para llegar a 50 de ellas en un plazo de entre tres y cinco años.

Más información acerca de esta organización en www.katespade.com.


© Bebeto Matthews/AP Photo

La diseñadora Kate Spade es un estupendo ejemplo de una emprendedora de gran renombre que ha creado un nombre para sus productos.

En esta sección analizamos las cuatro partes verticales básicas de una organización. Las cuestiones de jerarquía, el tramo de control, la autoridad, la delegación y la centralización/descentralización son importantes porque le darán una idea de la manera en que los administradores y los empleados se relacionan entre sí en distintos niveles. Estas cinco partes se pueden combinar de diferentes maneras para crear un diseño vertical. Por lo mismo, los administradores deben tener la combinación correcta de niveles jerárquicos, tramos de control y delegación para implementar la estrategia de la organización. Pueden utilizar una serie de prácticas, procedimientos o reglas para tener un desempeño consistente.

Diseño horizontal

3.
Describir cuatro tipos de diseño organizacional horizontal.

La base para un buen diseño organizacional depende de que las personas trabajen juntas en la organización. Deben ser capaces de comprender sus fortalezas y limitaciones. Como se señaló en el capítulo 7, la estructura particular que elija una empresa será un elemento importante para apoyar su estrategia. En esta sección se ilustrarán cuatro diseños básicos y proporcionaremos lineamientos para utilizarlos. Los cuatro tipos de diseño horizontal que se utilizan con más frecuencia son: 1) funcional, 2) por producto, 3) geográfico y 4) en red. Cada uno de estos diseños implica distintas elecciones en cuanto a los factores de integración vertical que hemos mencionado antes.

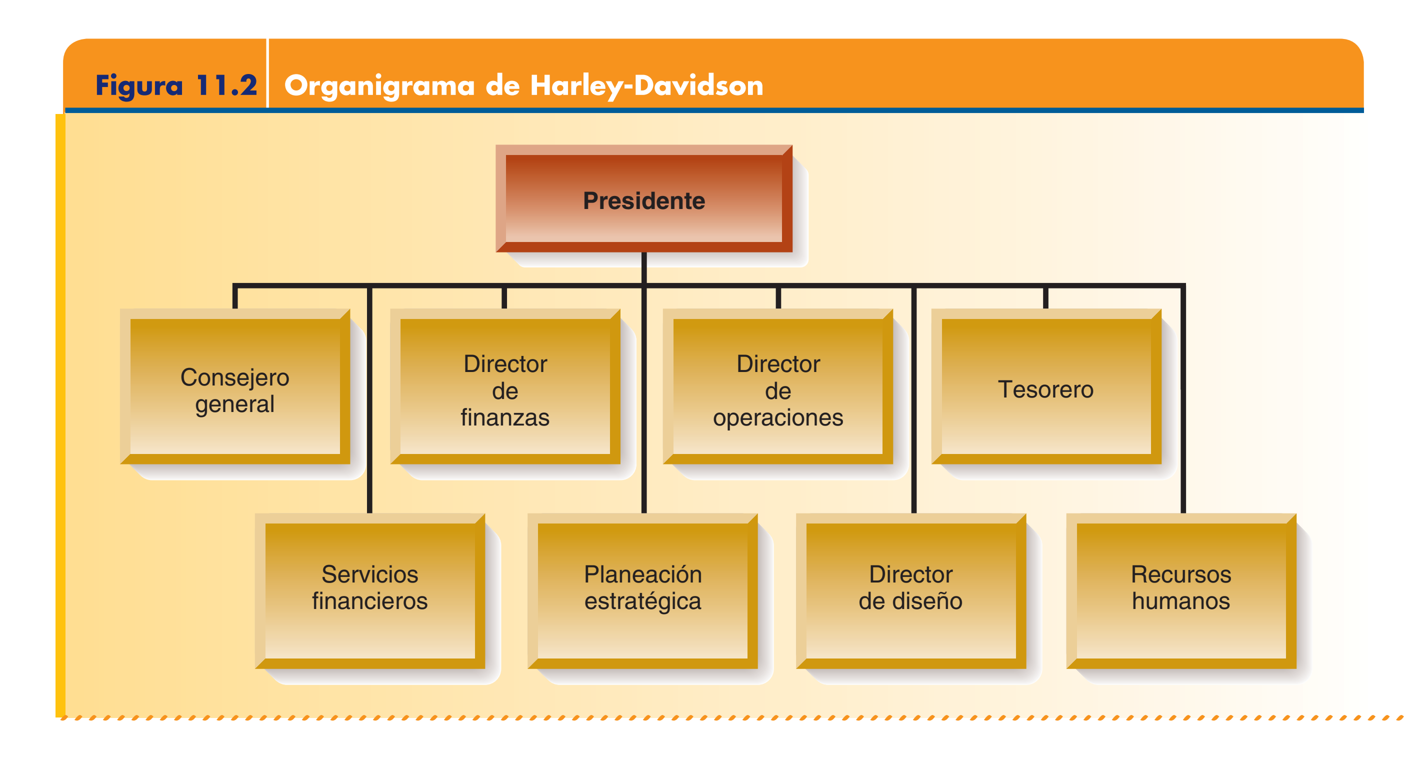
Diseño funcional

El diseño funcional *significa que los administradores y los empleados son agrupados con base en sus áreas de expertise o conocimiento experto y de los recursos que utilizan para desempeñar su trabajo*. Las funciones varían mucho dependiendo del tipo de organización. Por ejemplo, el Presbyterian Hospital no tiene una unidad de producción, pero sí tiene unidades funcionales para admisiones, salas de emergencia, quirófanos y mantenimiento. Por otra parte, Boeing tiene unidades de producción, pero no tiene admisiones ni salas de urgencia. Las unidades funcionales por lo general se encuentran en organizaciones que producen un alto volumen de un rango estrecho

de productos, por ejemplo el petróleo y la minería. Las funciones también son muy adecuadas para las organizaciones pequeñas.

Como muestra la figura 11.2, Harley-Davidson ha elegido una forma funcional de departamentalización.[15] Tiene más de 1,300 distribuidores en el mundo, produce 33 modelos de motocicletas y tiene ocho vicepresidentes funcionales, como muestra la figura 11.2. Agrupar las actividades por medio de una estructura funcional es efectivo y tiene costos eficientes. Es decir, un grupo de administradores funcionales supervisa las actividades de cada área central de la organización.

Figura 11.2 **Organigrama de Harley-Davidson**



Beneficios potenciales. El diseño por funciones es muy económico porque su resultado es un diseño simple. La gerencia crea un departamento para cada una de las funciones principales que se desempeñarán (por ejemplo, producción, marketing y recursos humanos). Este diseño mantiene bajos los gastos administrativos porque todos los miembros de un departamento comparten capacitación, experiencia y recursos. Los altos directivos no tienen dificultad para identificar a las personas que cuentan con las competencias necesarias para administrar su unidad funcional particular y les conceden promociones. Además, los empleados pueden vislumbrar rutas de carrera definidas con claridad dentro de sus departamentos. Por lo anterior, es más fácil que la organización pueda contratar y promover a empleados que cuentan con buenas habilidades para resolver problemas, o las desarrollan, en cada una de las áreas de especialización.

En pocas palabras, algunos de los beneficios potenciales del diseño funcional son:

- apoya la especialización de las habilidades,
- disminuye la duplicidad de recursos y aumenta la coordinación dentro del área funcional,
- refuerza el desarrollo de la carrera y la capacitación dentro del área funcional,
- permite que los superiores y los subordinados compartan su experiencia común y
- propicia una toma de decisiones técnicas de gran calidad.

Inconvenientes potenciales. Los inconvenientes del diseño funcional saltan a la vista cuando una organización proporciona productos muy diversos (bienes y/o servicios) o cuando

Administración al instante

"Una organización jerárquica estructurada en torno a las funciones desarrolla imperios que compiten. La colaboración en enfoques creativos para resolver los problemas del cliente resulta inimaginable y, en el mejor de los casos, resulta forzada."

David Falvey, director general de British Geological Survey, Nottingham, Reino Unido

atiende a clientes muy diversos. Resulta muy difícil tomar decisiones con rapidez cuando los empleados se tienen que coordinar con otras unidades. Por ejemplo, un representante de Harley-Davidson en Chicago, Illinois, podría perder una venta porque tiene que esperar a que el gerente de ventas hable con el gerente de producción en Kansas City para tomar una decisión de programación. Además, cuando existen fricciones entre las unidades, los administradores tienen que pasar más tiempo resolviendo los asuntos en cuestión. Detectar los niveles de desempeño y responsabilidad que se puede imputar a los empleados que están realizando funciones separadas también sería difícil. En pocas palabras. Un alto directivo tal vez no pueda determinar con facilidad cuál departamento (producción, ventas o crédito) es el responsable de las demoras y de que caigan las utilidades.

Otro inconveniente es que la alta gerencia puede tener muchos problemas para coordinar las actividades de los empleados de diferentes unidades. En Pier 1 Imports, la comercialización y el marketing están ubicados en diferentes pisos del edificio de Pier 1 en Fort Worth, Texas, y dependen de diferentes gerentes, los cuales tienen metas diferentes para sus departamentos. Es más, los diseños funcionales tienden a restar importancia a las metas generales de la organización y los empleados con frecuencia se enfocan en las metas del departamento (por ejemplo, en apegarse a sus presupuestos y calendarios).

En resumen, algunos de los inconvenientes potenciales del diseño funcional son:

- una comunicación poco adecuada entre las unidades,
- conflictos por las prioridades de los productos,
- problemas de coordinación entre los departamentos,
- enfoque en las cuestiones y metas del departamento y no en los de la organización y
- desarrollo de administradores que sólo son expertos en campos estrechos.

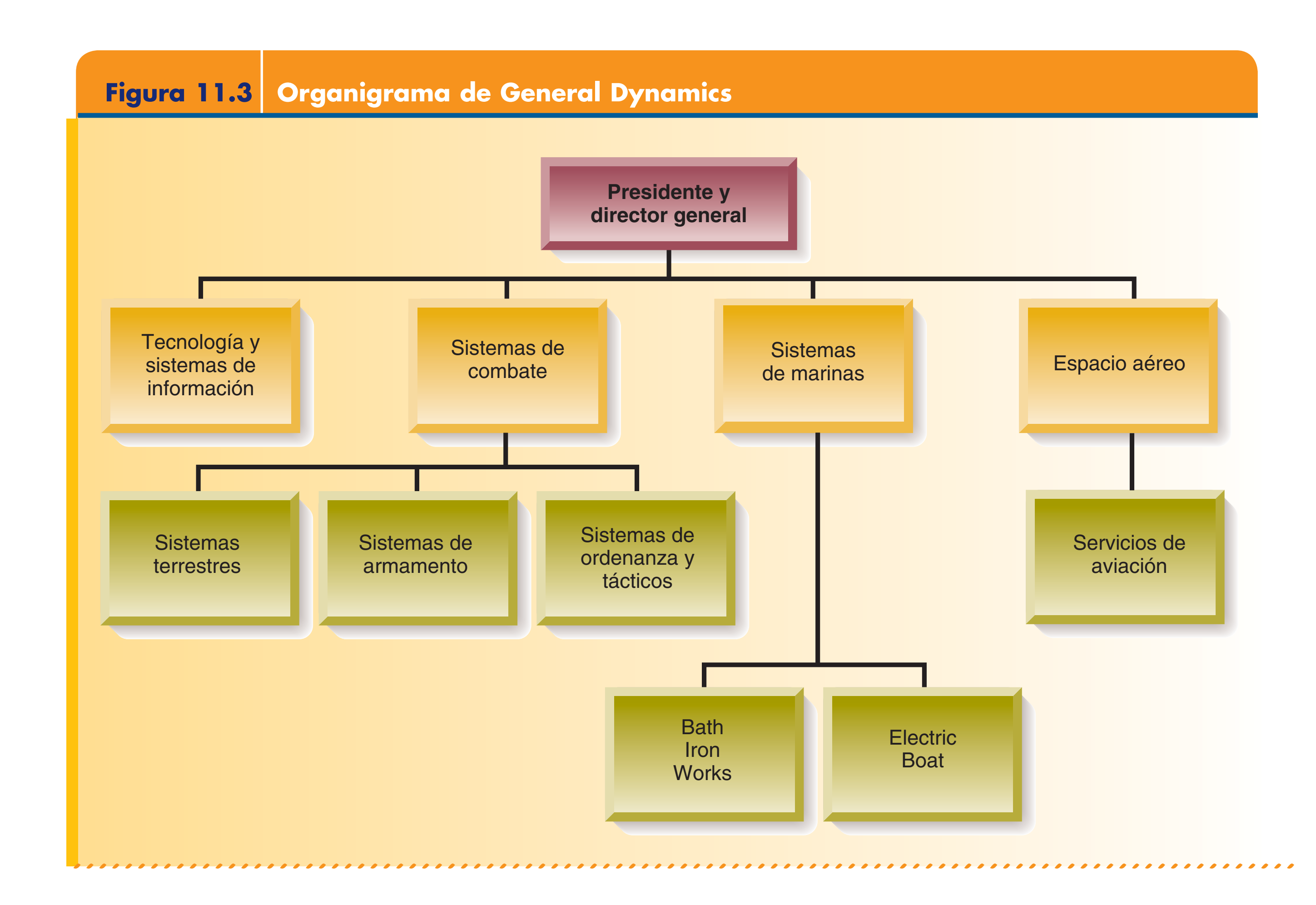
Diseño por producto

A medida que la organización se expande a nuevos productos o negocios, el diseño funcional pierde muchas de sus ventajas. Una gran diversidad de productos lleva a atender a muchos tipos de clientes diferentes y a una serie de zonas geográficas del mundo. Numerosas organizaciones agrupan todas sus funciones en una sola división o línea de productos. El diseño por producto *significa que todas las funciones que contribuyen a un producto son organizadas bajo un administrador*. Los diseños por producto (en ocasiones llamadas estructuras divisionales) dividen a la organización en unidades autocontenidas, que son las encargadas de desarrollar, producir y vender sus productos y servicios a sus mercados. Como ilustra la figura 11.3, General Dynamics está organizada en torno a cuatro líneas de productos. Cada producto compite en su mercado.[16]

El diseño por producto es el usado por lo común por las 500 empresas de la revista *Fortune*. En las empresas grandes, como Komatsu, General Dynamics o Procter & Gamble, estas divisiones son bastante autónomas. Por tanto, los administradores y los empleados que han sido asignados a un producto particular suelen volverse expertos en los productos y mercados de esa división. Cada producto también cuenta con sus especialistas funcionales y con los recursos que necesita para sostener el producto. Por tanto, un diseño por producto fomenta la descentralización de la autoridad para dársela al gerente de producto, adaptando las actividades funcionales a las necesidades del producto particular. En el caso de General Dynamics, el gerente a cargo de Bath Iron Works tiene a varios gerentes funcionales, como producción, finanzas y recursos humanos, que le reportan.

Los diseños por producto son evaluados con base en las utilidades que aportan a la organización. Como cada división representa un producto o grupo de productos, la alta gerencia puede medir el desempeño financiero de cada división. Por ejemplo, en General Dynamics, la rentabilidad de Bath Iron Works se puede comparar con la de la división Electric Boat para ver cuál de las dos es mayor. En muchos sentidos, las divisiones separadas actúan casi como si

Figura 11.3 **Organigrama de General Dynamics**



fueran negocios independientes y trabajan de forma autónoma para alcanzar sus metas y también las de la organización.

Beneficios potenciales. Esta forma de organización permite que los administradores y los empleados se especialicen y se conviertan en expertos en una línea de productos particular (bienes o servicios). Este beneficio se reduce a medida que el número y la diversidad de los productos que proporciona la organización aumentan. La administración también puede señalar con precisión los costos, las utilidades, los problemas y los éxitos de cada línea de productos.

En pocas palabras, algunos de los beneficios potenciales del diseño por producto son:

- permitir los cambios rápidos en una línea de productos,
- dar lugar a una mayor visibilidad de la línea de productos,
- propiciar una preocupación por las demandas del cliente,
- definir con claridad las responsabilidades que recaen en cada línea de productos y
- desarrollar a administradores capaces de pensar más allá de las líneas funcionales.

Inconvenientes potenciales. Dado que una o varias funciones se duplican en el caso de cada una de las líneas de productos, la utilización de los recursos puede ser relativamente ineficiente. Además, los productos que tienen altibajos estacionales en los volúmenes de ventas pueden dar por resultado costos de personal más altos. La coordinación entre las líneas de productos suele ser difícil. Los empleados tienden a enfocarse en las metas de sus productos particulares y no en las metas generales de la empresa. Esta situación puede crear una competencia malsana dentro de la organización para obtener los recursos escasos.

En pocas palabras, algunos de los inconvenientes potenciales del diseño por producto son:

- no permite la utilización eficiente de las habilidades ni los recursos,
- no propicia la coordinación de actividades de todas las líneas de productos,
- fomenta la política y los conflictos por la asignación de recursos a las distintas líneas de productos y
- limita la movilidad de la carrera para el personal fuera de sus propias líneas de productos.[17]

Diseño geográfico

Algunas organizaciones, como Nestlé, Sheraton Hotels y Celanese Chemical, operan en varias zonas geográficas. Estas organizaciones suelen encontrar que el diseño funcional y el diseño por producto no son eficientes porque no ofrecen una vía para que los administradores puedan coordinar las actividades dentro de su zona geográfica. El diseño geográfico *organiza las actividades en torno a la ubicación*. Los diseños geográficos permiten a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva en una zona particular con base en los clientes, los competidores y otros factores de su área. Esta forma de diseño horizontal permite a los administradores especializarse en mercados particulares.

Si cada administrador está en contacto estrecho con los clientes de su mercado, puede adaptarse de inmediato a las condiciones cambiantes del mercado. Los diseños geográficos son sumamente versátiles. Por tanto, las prácticas, los procedimientos y las normas utilizadas pueden variar en función de las condiciones regionales, así como las prioridades que la alta gerencia asigna a cada región. Los administradores de las plazas locales se familiarizan con las prácticas de la fuerza de trabajo local, los requerimientos del gobierno y las normas culturales que podrían tener repercusiones en sus operaciones. En el caso de empresas manufactureras, como Celanese y Motorola, la ubicación de las plantas cerca de la fuente de materias primas ahorra costos de transporte. Como ocurre con los diseños por producto, los diseños geográficos también contienen todas las actividades funcionales necesarias para alcanzar las metas de la organización.

Beneficios potenciales. Los diseños geográficos permiten que la organización se enfoque en las necesidades del cliente dentro de una zona geográfica relativamente pequeña y que minimice los costos asociados al transporte de los bienes o servicios. En breve, algunos de los beneficios potenciales del diseño geográfico son:

- tener las instalaciones y el equipamiento empleado para la producción y/o la distribución en una misma plaza, ahorrándose tiempo y costos;
- la capacidad para desarrollar experiencia en la solución de problemas singulares de una plaza;
- poder comprender los problemas y deseos del cliente, y
- llevar la producción más cerca de las materias primas y los proveedores.

Inconvenientes potenciales. La organización con base en la ubicación por lo normal incrementa los problemas del control y la coordinación para la alta gerencia. A efecto de garantizar la uniformidad y la coordinación, las organizaciones que utilizan los diseños geográficos, como Starbucks y el Servicio de Administración Tributaria, utilizan mucho las reglas que se aplican a todas las plazas. Una razón para hacerlo es garantizar un nivel de calidad estándar, sea cual fuere la ubicación, que sería difícil si las unidades que están en distintas plazas caminaran por un camino propio independiente.

En pocas palabras, algunos de los inconvenientes potenciales del diseño geográfico son:

- la duplicidad de funciones, en distintos grados, en cada plaza regional o individual de las unidades;
- conflictos entre los objetivos de cada plaza y las metas de la organización, y
- más niveles de administración y un uso extenso de reglas y reglamentos para poder coordinar y garantizar la uniformidad de la calidad de todas las plazas.[18]

Diseño en red

En fecha reciente, una serie de organizaciones ha empezado a recurrir al diseño en red. Un diseño en red *subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina a modo de poder alcanzar metas específicas*.[19] En una organización así, también llamada virtual, los administradores tienen que coordinar y vincular a personas (de muchas organizaciones) para que desempeñen sus actividades en numerosos lugares diferentes. Los medios electrónicos facilitan los contactos y las relaciones de trabajo en red, pero también existen las reuniones cara a cara. Las tecnologías de cómputo permiten a los administradores coordinar a los proveedores, diseñadores, fabricantes, distribuidores y otros más de forma inmediata, en tiempo real. Con el diseño en red, los administradores suelen trabajar de forma tan estrecha con sus proveedores y clientes como lo hacen con sus empleados.

El diseño en red conecta a las personas, sin importar el lugar donde se encuentren, y por lo mismo requiere de comunicaciones rápidas para que las personas puedan actuar al unísono. Numerosas organizaciones de las industrias de la moda, los juguetes, la editorial, el diseño de software y la cinematográfica utilizan este diseño. Organizarse con un diseño en red permite a la organización competir con base en la velocidad y la capacidad para transferir conocimiento con rapidez. Por ejemplo, Cisco Systems usa el outsourcing para casi todas sus manufacturas, contratando a organizaciones que tienen mayor capacidad para administrar esta función. A cambio de ello, Cisco se concentra exclusivamente en el desarrollo de productos y en las relaciones con el cliente.

Administración al instante

"Queremos ser una empresa global y local, grande y pequeña, enormemente descentralizada con control y reportes centralizados. Si somos capaces de resolver esas contradicciones, entonces crearemos una verdadera ventaja para la organización."

Percy Barnevik, expresidente de Asea-Brown-Boveri

Beneficios potenciales. Todas las organizaciones tratan de combinar la estabilidad y la eficiencia de su diseño actual con la capacidad para responder con rapidez frente a los competidores. No obstante, es sumamente difícil depender del diseño funcional, por producto o geográfico para llegar a este equilibrio. A efecto de satisfacer la necesidad de una gran eficiencia y también de una respuesta rápida, numerosas organizaciones se están concentrando y especializando mucho más en aquello que harán de forma interna. En consecuencia, algunas actividades que eran desempeñadas dentro de la organización ahora son contratadas a otras empresas.

El diseño en red tiene muchos beneficios potenciales para una organización. En primer término, la organización reúne el conocimiento y las habilidades especiales de otros para crear valor, en lugar de contratar a empleados para que desempeñen esta tarea. El diseño en red permite a los administradores concentrarse en un conjunto de actividades y depender de otros para que contribuyan. En segundo, el diseño en red tiene la ventaja de que reúne a personas con diferentes conocimientos en equipos que trabajan exclusivamente en un proyecto determinado. Por tanto, los diseños en red refuerzan la búsqueda de nuevas ideas y soluciones creativas. No obstante, es importante que los empleados que trabajen en un proyecto así tengan sólidas competencias para la autoadministración, el trabajo en equipo, la comunicación y la planeación y gestión. Una vez que estos equipos completan un proyecto determinado, sus miembros son disgregados. En tercer lugar, las organizaciones que optan por un diseño en red pueden trabajar con una amplia variedad de proveedores, clientes y otras organizaciones. Esto permite a los administradores tener un grado muy alto de flexibilidad para responder ante distintas circunstancias.

Inconvenientes potenciales. Cuando muchas personas trabajan desde diferentes lugares y están unidas a través de medios electrónicos existen varios inconvenientes potenciales. En primer término, las otras organizaciones en ocasiones podrían no cumplir con las fechas límite que fueron establecidas. Dado que los diseños en red trabajan en tiempo real, una demora en una parte del proceso tiene efectos que se multiplican a lo largo y ancho del sistema. ¿Cuántas veces ha tenido que esperar a un médico en su consultorio? En ocasiones cuando el tiempo es crítico, las demoras pueden resultar muy costosas porque el sistema completo debe esperar hasta que se toma una decisión. Por tanto, el hecho de depender de otras organizaciones crea un riesgo para las operaciones. A menudo se necesita de más recursos o coordinación, lo cual incrementa el costo para el consumidor. En segundo término, dado que el diseño en red no proporciona a los administradores el conocimiento que necesitan para completar el proceso por su cuenta, éstos deben estar monitoreando de forma constante la calidad del trabajo que proporcionan las otras organizaciones. El conocimiento está en la cabeza de las personas, por lo tanto, la organización en red será competitiva tan sólo en la medida de

la calidad y los recursos que otra organización asigne al proyecto. Por ejemplo, si asigna a empleados que tienen escasa competencia para la comunicación y para la planeación y gestión, ello llevará a una efectividad menor. En tercero, los empleados de la organización subcontratada podrían no estar comprometidos con los mismos valores y sentido de urgencia de tiempo a los que están comprometidos los empleados de la organización en red. Por lo anterior, resulta fundamental que todas las personas que trabajen en una organización en red comprendan la esencia fundamental del proyecto. Por último el diseño en red implica a administradores que trabajan en muchas organizaciones. Las líneas de autoridad, de responsabilidad y de rendición de cuentas no siempre están claras. Los proyectos pueden experimentar demoras y los costos exceder a aquellos que fueron presupuestados.

Desde hace mucho tiempo que la producción de películas ha ilustrado muchas de las características del diseño en red. Los camarógrafos, directores, productores, actores, agentes, maquillistas, diseñadores de vestuario, artistas de efectos especiales, técnicos y abogados, procedentes de muchas organizaciones y agencias, se reúnen para crear una película. Todos ellos son independientes, pero el productor y el director deben orquestar estrechamente y comunicarse con cada uno de ellos para crear una película, con base en especificaciones muy precisas. Una vez que la película ha sido creada y estrenada, estas personas se disgregan y se vuelven a agrupar (a menudo con otras personas) para crear otra película con un grupo diferente de actores, productores, directores, etc. Por tanto, la industria cinematográfica de hecho está compuesta por muchas organizaciones especializadas diferentes y cada una de ellas depende de manera crucial de las personas, el conocimiento y las habilidades de otras organizaciones para crear un producto que por lo general está más allá del alcance, las capacidades y los medios de cualquier empresa sola.

El recuadro siguiente de Competencia para la comunicación explica la manera en que DreamWorks SKG utiliza un diseño en red para hacer películas.[20] Esta empresa, que vale muchos miles de millones de dólares, creada en 1994 por Steven Spielberg, Jeffrey Katzenberg y David Geffen, ha producido grandes éxitos de taquilla como las películas *Old School*, *Chicken Run*, *Shrek 2* y *A Beautiful Mind*. También produjo otros filmes, como *Amistad* y *Head Hunt*, que obtuvieron resultados de ventas mediocres. Si bien *Shrek 2* registró ventas de taquilla superiores a 430 millones de dólares, las ventas de DVD cayeron con rapidez. Los minoristas devolvieron a la empresa muchas copias que no habían vendido para hacer espacio en sus anaqueles para títulos más recientes.


© lanny ziering/Brand X Pictures/Jupiter Images

En el caso de cada producto que emprende, la alta gerencia de "DreamWorks" reúne a un equipo de profesionales independientes muy competentes para que realicen un proyecto y una vez que éste queda terminado disgrega al grupo.

DreamWorks también ha producido programas de televisión y álbumes musicales de una serie de artistas populares y produjo una serie de fracasos de televisión antes de producir *Spin City*, la exitosa comedia de Michael Fox. En 2003, la empresa tuvo que salir del negocio de la música debido a los altos costos y las escasas ventas. Tras afrontar infinidad de protestas ambientalistas, exceso de costos y demoras en la construcción, los tres fundadores vendieron DreamWorks a Paramount Pictures en 2006. Stacey Snider, expresidenta de Universal Pictures, fue nombrada presidenta y directora general de DreamWorks.

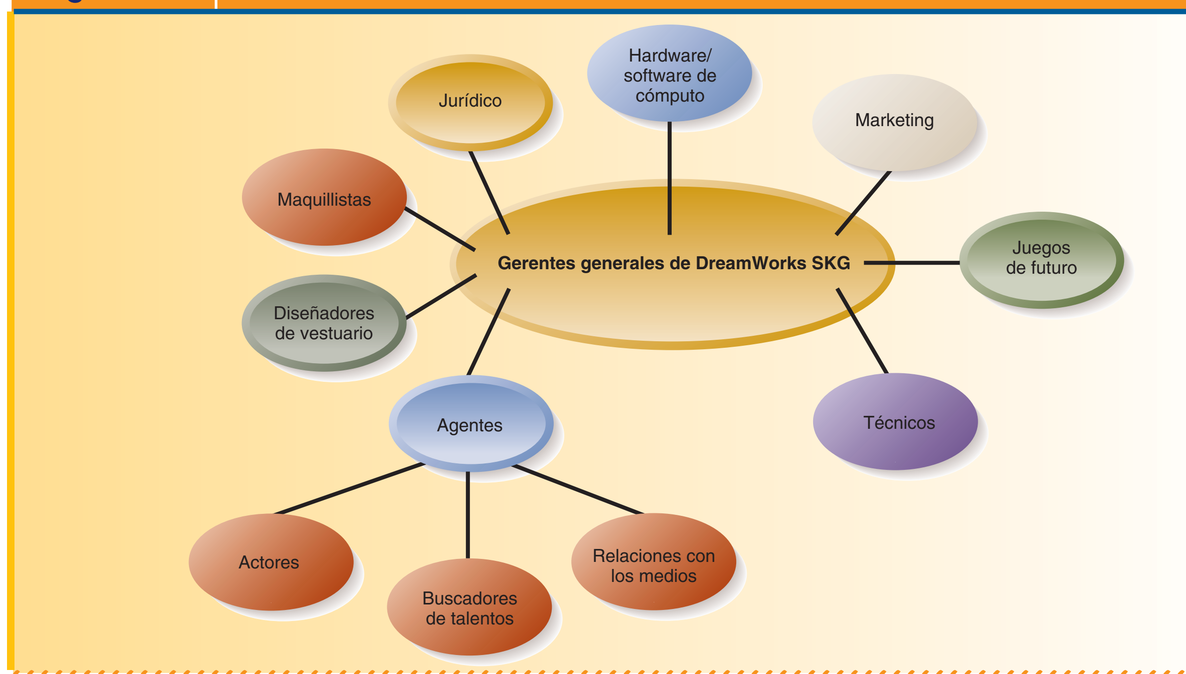
La industria del entretenimiento está compuesta por personas que contribuyen con sus muchas competencias diferentes. Tales personas dependen mucho unas de otras para poder crear un producto que está más allá de lo que DreamWorks puede hacer por separado. El ejemplo siguiente ilustra algunos de los beneficios y desventajas del diseño en red.

Competencia para la comunicación

DreamWorks SKG

En DreamWorks, las responsabilidades de los altos directivos están divididas por función. Bill Damaschke es el jefe de producción y desarrollo creativos, Derek Chan es jefe de operaciones digitales, Nancy Bernstein es jefe de producción, Terry Press es jefe de marketing mundial y Andy Hendrickson es jefe de tecnología de producción. Estas personas y otras más constituyen el círculo de la alta gerencia que presenta la figura 11.4.





DreamWorks recurre mucho a otras organizaciones para que le proporcionen los recursos vitales, las personas y las habilidades que necesita para crear una película. Como muestra la figura 11.4, los maquillistas, los diseñadores de vestuario, los actores y los agentes no forman parte de DreamWorks. Estas personas son contratadas cuando sus servicios son requeridos. De igual manera, DreamWorks contrata a otras organizaciones especializadas para que desarrollen muchas de las tecnologías más novedosas que se utilizan para crear películas animadas por medio de computadora. Una tarea central de administración para los altos directivos de la empresa consiste en comunicarse con personas que tienen diferente formación, experiencia y competencias para que produzcan entretenimiento que sea todo un éxito. La alta gerencia es la encargada de encontrar con rapidez las competencias necesarias para completar un proyecto a tiempo y dentro de presupuesto, reunir a uno o varios equipos y, a continuación, disgregarlos una vez que el producto está terminado.

DreamWorks firmó un contrato con Hewlett-Packard (HP), el gigante de las computadoras, para desarrollar tecnologías de punta para nuevas formas de animación. HP aportó todos los recursos de cómputo para el estudio digital de siguiente generación de DreamWorks, ubicado en Glendale, California. El hecho de trabajar con HP permitió que DreamWorks creara la animación diseñada por computadora, más novedosa con más rapidez y costos más eficientes, que la tecnología que usaba antes. HP también suministró todas las estaciones de trabajo, servidores, impresoras y aparatos que se necesitaron para formar redes. HP también ayudó a DreamWorks a desarrollar tecnologías que propiciaron una colaboración más estrecha entre los productores, directores, animadores y otros técnicos que trabajaban desde lugares ubicados a gran distancia. Hewlett-Packard de hecho se convirtió en un proveedor central de hardware y otras tecnologías que permitieron a DreamWorks, la cual no tenía capacidad para desarrollar la tecnología con tanta efectividad ni oportunidad por su cuenta, producir una animación incluso más realista.

Muchas de las películas populares de DreamWorks han sido la base para las ideas de los videojuegos más novedosos. No obstante, en la actualidad la empresa no pretende invertir en esta industria por cuenta propia, sobre todo después de haber registrado el fracaso de algunos productos a finales de la década de los noventa. DreamWorks está consciente de que no cuenta con las habilidades ni los recursos para invertir o competir con éxito en la industria de los videojuegos. No obstante, reconoce que el mercado de los videojuegos es un nuevo canal que podría contribuir a despertar el interés por sus películas actuales y futuras. Por lo mismo, DreamWorks firmó un contrato con Activision, en el cual se acuerda que ésta publicará juegos basados en tres películas de DreamWorks: *Sharkslayer, Madagascar* y *Over the Hedge*. En esta relación, Activision ha ayudado a DreamWorks a desarrollar una franquicia de videojuegos para el entretenimiento interactivo, pero DreamWorks no desarrollará los juegos.

Más información acerca de esta organización en www.DreamWorksAnimation.com.



Describir las principales opciones para lograr la integración de la organización.

Integración de la organización

Tras haber analizado las dimensiones vertical y horizontal del diseño organizacional, ahora concentraremos la atención en la manera en que los administradores integran los esfuerzos de todos los empleados. La especialización y la división del trabajo se refieren al hecho de que los empleados pensarán y actuarán de aquellas maneras que sean convenientes para su departamento, pero que podrían no serlo para la organización. No obstante, para poder alcanzar las metas de la organización, es preciso coordinar a los empleados, los proyectos y las tareas sin importar de cuál pudiera ser la tarea. Sin esta coordinación es probable que los esfuerzos de los empleados terminen en demoras, frustración y desperdicio. La integración es uno de los elementos fundamentales del acto de organizar.

Muchos administradores piensan que las personas capaces pueden conseguir que funcione cualquier diseño organizacional. Si bien estos administradores podrían estar exagerando las cosas, los empleados que trabajan bien juntos son activos muy valiosos. El baloncesto ofrece una buena analogía, porque el trabajo en equipo es esencial para jugarlo. En las prácticas, los entrenadores tratan de transformar a los jugadores individuales en un equipo que funcione de forma adecuada. Los jugadores aprenden su función (defensas, delanteros, centros) dentro de su esfuerzo de cooperación, aprenden cómo cada tarea se relaciona con todas las demás y relacionan dichas tareas con el todo. La coordinación es necesaria para que los jugadores ejecuten sus funciones, sobre todo cuando es preciso que hagan ajustes en la situación del juego.

Los administradores pueden emplear distintos sistemas para integrar las actividades de sus empleados de modo que puedan alcanzar las metas de su organización. En esta sección se mostrarán algunos de tales sistemas.

Administración al instante

"La coordinación es como los deportes profesionales: Parecen fáciles, pero cuando se está en la cancha descubres que son muy difíciles. Cuanto mayor sea la necesidad de que las personas trabajen juntas para alcanzar la meta de la organización, tanto mayor será la cantidad de coordinación que se necesite. No obstante, la posibilidad de lograr la integración tiene un costo (tiempo de reuniones, viajes, políticas uniformes)."

Mike Lazaridis, presidente de Research in Motion, Waterloo, Ontario, Canadá

Integración por medio de sistemas mecanicistas y sistemas orgánicos

Hemos señalado dos tipos de sistemas (los mecanicistas y los orgánicos) para integrar a los empleados y las tareas que desempeñan.[21] En un sistema mecanicista *la gerencia descompone las actividades en tareas separadas y muy especializadas, depende mucho de normas y reglas y centraliza la toma de decisiones en la cima.* Este tipo de sistema puede ser el más indicado cuando el entorno de la organización es estable y previsible. La tabla 11.1 expone estas características.

Tabla 11.1 Sistemas orgánicos frente a sistemas mecanicistas

ORGÁNICOS	MECANICISTA
Las tareas suelen ser interdependientes.	Las tareas son muy especializadas.
Las tareas no dejan de ser adaptadas y redefinidas por medio de la interacción a medida que las situaciones cambian.	Las tareas suelen estar definidas en términos muy rígidos, a no ser que la alta gerencia las cambie.
Los roles generales (responsabilidad en cuanto de la ejecución de las tareas llega más allá de la definición del rol específico) son aceptados.	Los roles específicos (derechos, obligaciones y métodos técnicos) están definidos para cada empleado.
Estructura en red en cuanto al control, la autoridad y la comunicación.	Estructura jerárquica para el control, la autoridad y la comunicación.
La comunicación y la toma de decisiones son verticales y también horizontales, en función del punto donde estén la información y la experiencia que se necesiten.	La comunicación y la toma de decisiones son sobre todo verticales, de la cima hacia la base.
La comunicación hace hincapié en la forma de influencia y asesoría recíproca entre todos los niveles.	La comunicación hace hincapié en las instrucciones que giran los superiores y sus decisiones.

Un sistema orgánico *propicia que los administradores y los subordinados trabajen juntos en equipos y que se comuniquen abiertamente entre sí*. De hecho, se fomenta que los empleados se comuniquen con quienquiera que les pueda ayudar a resolver un problema. La toma de decisiones suele ser descentralizada. La autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas fluyen a los empleados que cuentan con la experiencia necesaria para resolver los problemas a medida que van surgiendo. Por tanto, una organización orgánica es adecuada para un entorno cambiante. La tabla 11.1 resume las características de un sistema orgánico.

Michael Marks, presidente de Flextronics International, ha aplicado muchas de las ideas de un sistema orgánico para crear una organización muy exitosa que fabrica y ensambla tableros de circuitos impresos para Motorola, Xerox, Ericsson y otras empresas que producen equipo para telecomunicaciones y redes. La organización está en Singapur y cuenta con más de 92,000 empleados en más de 20 países de América, Asia y Europa. En los pasados 10 años, sus ingresos han pasado de 93 millones de dólares a más de 15,900 millones de dólares mediante la adquisición de competidores. Veamos el recuadro siguiente de Competencia para la autoadministración que explica cómo su estilo de administración ha creado un sistema orgánico en Flextronics.[22]

Competencia para la autoadministración

Michael Marks

Si alguien le pregunta a Michael Marks cuáles son los procedimientos que sigue su organización para realizar cuantiosas inversiones de capital es probable que le refiera al manual de políticas de la empresa. Éste tiene 80 páginas, pero todas están en blanco. En ocasiones Marks permite que los subordinados realicen adquisiciones por muchos millones de dólares sin mostrarle la documentación para el efecto. Hace cuatro preguntas: La primera es cuál es su línea de negocios; la segunda, cuál es su capacidad de producción; la tercera qué tan grande es su base de clientes y cómo está conformada; y la cuarta cuáles son sus valores culturales. Si sus administradores responden las cuatro preguntas, entonces la adquisición es aceptada de palabra y, por cuanto se refiera a Marks, es un negocio cerrado. Él odia las reuniones de personal y se ha negado a preparar un organigrama que expone las responsabilidades de sus administradores.

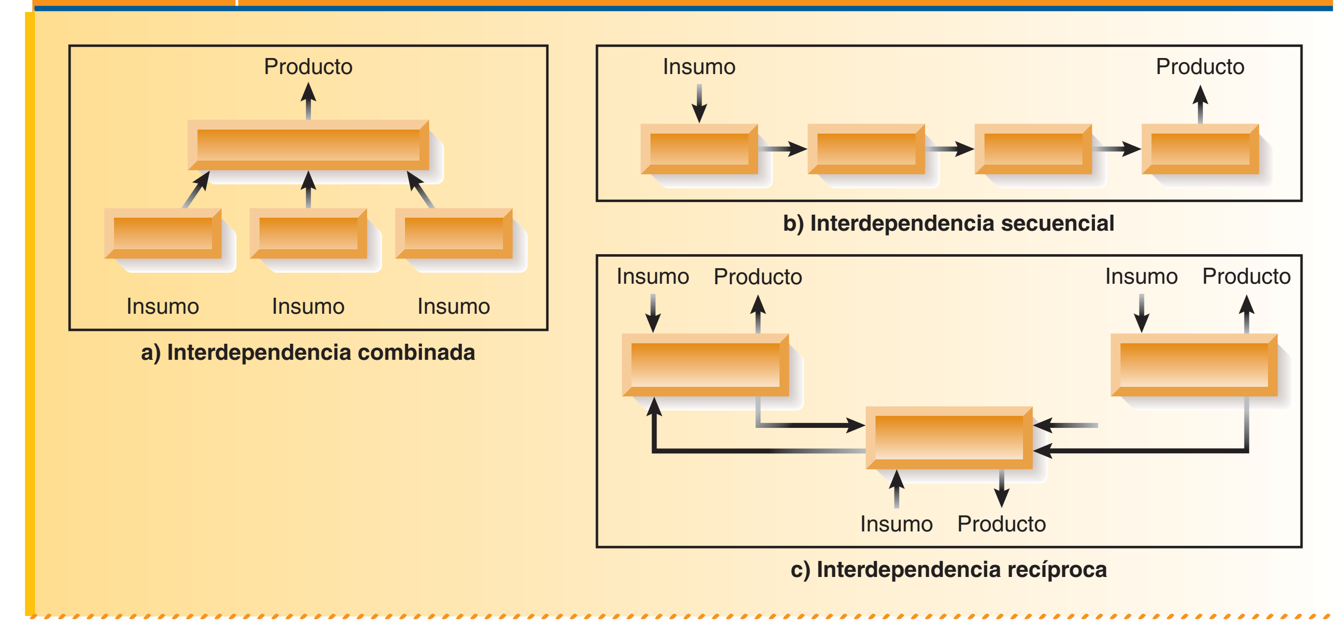
En opinión de Marks, el negocio de la producción global por contrato es cuestión de velocidad. El tiempo que tome un prototipo para ser producido en masa y llegar a los anaqueles de los minoristas en todo el mundo determinará si el aparato digital triunfa o fracasa. Marks piensa que el principal error es dejar pasar oportunidades importantes y no cometer uno o dos errores. Por lo mismo, no quiere amarrar a sus altos directivos con toda una burocracia. Esto significa que los gerentes globales de Flextronics pueden utilizar la tecnología de la información mundial de la empresa para resolver el problema de un cliente local o enviar un proyecto a otros administradores globales a efecto de que se resuelva sin tener que pasar por un cúmulo de trámites burocráticos.

Las canastas de baloncesto que están en la modesta oficina de Marks, bastante desordenada, parecen ser un resumen de lo que es su organización. Marks es un apasionado jugador, a pesar de que sólo mide 1.65. Está convencido de que puede conservar el ágil estilo de administración de una empresa novata, al mismo tiempo que consigue que Flextronics sea una organización global.

Más información acerca de esta organización en www.flextronics.com.

Integración por medio de distintos tipos de interdependencia

La coordinación que necesita una organización tiene enormes repercusiones en la forma en que los administradores conjuntan las distintas actividades de la organización en razón de la interdependencia tecnológica que se requiere. Interdependencia *es la medida en que se precisa coordinar a los individuos y las unidades para que puedan transformar la información y las materias primas en bienes y servicios*.[23] Existen tres tipos de interdependencia: combinada, secuencial y recíproca. La figura 11.5 muestra cómo operan cuando es cuestión de coordinar los esfuerzos de los empleados para que puedan obtener los resultados deseados.



Interdependencia combinada. La figura 11.5(a) ilustra que la interdependencia combinada *implica que los individuos de una unidad o entre unidades comparten escasa información o recursos para desempeñar sus tareas.* Si bien diversos departamentos contribuyen a las actividades generales de la organización, todos trabajan dedicados a sus tareas especializadas. Por ejemplo, en una sucursal de Bank of America los departamentos de ahorro, crédito al consumo y crédito comercial trabajan de forma independiente unas de otras. Bank of America las coordina requiriendo que cada departamento cumpla con ciertas normas y se ciña a ciertas reglas, las cuales son consistentes para todos sus bancos en los distintos estados y aplicables a todas las operaciones de rutina, como cobro de cheques y recepción de depósitos, salvo algunas excepciones. Lowe's, Home Depot y otras organizaciones diseñadas por función utilizan la interdependencia combinada para coordinar sus diversas actividades.

Interdependencia secuencial. La figura 11.5(b) ilustra que la interdependencia secuencial *implica un flujo ordenado, paso por paso, de información, tareas y recursos de un individuo o equipo a otro dentro de la misma unidad o de una unidad a otra.* Es decir, el producto del departamento A se convierte en el insumo del departamento B, el producto del departamento B se convierte en el insumo del departamento C y así de forma sucesiva. General Motors utiliza métodos y procedimientos estándar en su planta de Lansing, Michigan para fabricar sus automóviles Saturn Outlook y Buick Enclave. Estos métodos y procedimientos establecen una sola manera exacta y adecuada de desempeñar cada tarea. Fueron preparados por ingenieros y están exhibidos en las estaciones de trabajo para referirse a ellos con facilidad. Todo está especificado, incluso hasta la forma adecuada de apretar una tuerca. Cuando un empleado ya no tiene que utilizar un martillo, existen guías (por ejemplo, esquemas trazados con tiza) que indican con exactitud dónde lo debe depositar. Para garantizar la coordinación de sus estaciones de trabajo, los administradores deben programar con sumo cuidado el momento en que las partes deben llegar y salir de cada estación de trabajo.

Interdependencia recíproca. La figura 11.5(c) ilustra que la interdependencia recíproca *implica que es necesario que cada individuo y unidad trabajen con todos los demás individuos y unidades, que la información y los recursos fluyen libremente de ida y vuelta hasta que alcanzan la meta*. Por ejemplo, los hospitales utilizan los recursos de varios departamentos (por ejemplo, rayos X, enfermería, cirugía y fisioterapia) para que el paciente recupere su salud. Cada especialista y departamento suministra parte de los recursos que se necesitan para ayudar al paciente. Los médicos y los profesionales de cada campo especializado se reúnen para hablar de la recuperación del paciente. El método para coordinarles es mediante una adaptación recíproca, la cual se logra por medio de reuniones de equipo.

Como descubrió DreamWorks, diseñar una organización capaz de manejar la interdependencia recíproca y, a continuación administrarla, son tareas que significan un enorme desafío. El diseño organizacional debe dar cabida a una comunicación frecuente entre los individuos y las unidades y la planeación es esencial. Dado que la gerencia no puede anticipar con facilidad todas las demandas del cliente ni resolver todos los problemas que van surgiendo, los administradores deben estar en constante comunicación a efecto de asegurarse de que comprenden la esencia y el alcance de las cuestiones y problemas así como para encontrar soluciones efectivas. Por lo general, los administradores optan por un diseño en red cuando diversas unidades son interdependientes recíprocas.

Resumen

En este capítulo se han señalado algunos de los elementos básicos para diseñar una organización. Analizamos los dos fundamentos de la organización: la diferenciación y la integración, así como la forma horizontal y la vertical del diseño organizacional. Además, se revisaron algunos métodos que las organizaciones pueden utilizar para integrar sus actividades. Se mencionó también que ninguna organización es tan sólo un conjunto de cuadros y gráficas. Las organizaciones son como una película de cine; es decir, van cambiando constantemente con base en lo que les van exigiendo los competidores, los empleados, los gobiernos y muchos otros grupos de interés.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar los dos principios fundamentales del diseño organizacional.

Existen dos elementos fundamentales de la organización: la diferenciación y la integración. La diferenciación se logra por medio de la división del trabajo y la especialización de los puestos. A medida que las organizaciones crecen, crean departamentos para manejar ciertas actividades, como la nómina, la producción y los recursos humanos. Dado que distintas unidades forman parte de la organización principal es necesario que exista algún grado de integración (coordinación) entre ellas para que la organización sea efectiva. La integración se consigue utilizando sistemas y tecnología.

2. Exponer los conceptos centrales del diseño organizacional vertical.

El diseño vertical de una organización tiene cinco partes centrales. La jerarquía muestra las relaciones que existen entre los diversos niveles de administración de la organización. Estas relaciones se representan por medio de un organigrama. El tramo de control se refiere al número de subordinados que dependen de cada administrador. La autoridad, la responsabilidad asignada y la rendición de cuentas son el adhesivo que mantiene unida a la organización, porque indica quién tiene derecho de tomar una decisión, quién será el responsable de la decisión y a quién rendirá cuentas de los resultados. La delegación es el proceso que se utiliza para conferir autoridad a una persona (o grupo) para que tome decisiones. Debe ir de la mano con la responsabilidad asignada y con la rendición de cuentas. La centralización/descentralización se refiere a la filosofía general de la gerencia respecto al nivel donde se tomarán las decisiones.

3. Describir cuatro tipos de diseño organizacional horizontal.

Los cuatro tipos de diseño principales son: 1) el diseño funcional, con el cual se agrupa a los empleados con base en las tareas comunes que desempeñarán; 2) el diseño por producto, con el cual se agrupa a los empleados en unidades autocontenidas con base en el producto o servicio y cada una de ellas será responsable de sus bienes o servicios; 3) el diseño geográfico, el cual agrupa a los empleados y las funciones con base en su ubicación, y 4) el diseño en red, el cual subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras organizaciones y las coordina para poder alcanzar metas específicas.

4. Describir las principales opciones para lograr la integración de la organización.

En un plano ideal, el diseño organizacional ayudará a la gerencia a implementar el desarrollo de las prácticas clave para la integración. Se analizaron las formas básicas que puede utilizar la organización para integrar sus actividades. Los términos sistema mecanicista y orgánico se refieren a la utilización de normas y reglamentos o a la ausencia de ellos. Los sistemas mecanicistas burocráticos se utilizan cuando las demandas del cliente son bien conocidas y no cambian. Los sistemas orgánicos utilizan pocas normas y reglamentos. Por lo normal, estos sistemas se encuentran en organizaciones que deben responder con rapidez a los cambios que registran los gustos de los consumidores, a las presiones de los competidores, etc. Tres tipos de interdependencia son la combinada, la secuencial y la recíproca. La interdependencia combinada no requiere que los individuos que trabajan en tareas especializadas compartan mucha información ni otros recursos. La interdependencia secuencial de las tareas requiere que la información y otros recursos fluyan en forma seriada entre los individuos y departamentos para que éstos puedan desempeñar sus tareas. La interdependencia recíproca de las tareas propicia la información y que los recursos fluyan de ida y vuelta de forma constante entre los individuos, los equipos y los departamentos para que éstos puedan desempeñar sus tareas.

Conceptos y términos clave

Autoridad
Centralización
Delegación
Descentralización
Diferenciación
Diseño en red
Diseño funcional
Diseño geográfico
Diseño organizacional
Diseño por producto
División del trabajo
Especialización
Integración
Interdependencia
Interdependencia combinada
Interdependencia recíproca
Interdependencia secuencial
Jerarquía
Organigrama
Rendición de cuentas
Responsabilidad
Sistema mecanicista
Sistema orgánico
Tramo de control

Preguntas para reflexión y análisis

1. Se expusieron muchas características del diseño organizacional de Lowe's. Si la empresa sigue creciendo, ¿cuáles son algunos cambios que podría pensar en aplicar a su diseño organizacional?
2. ¿Podrían las empresas grandes como Lowe's funcionar sin un organigrama?
3. ¿Cómo están organizadas su universidad o instituto?
4. Visite el sitio www.starbucks.com. ¿Cómo está organizada esta empresa?
5. Ofrezca algunos ejemplos de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas en el caso de un curso en el que se haya inscrito.
6. Piense en un gerente con el que haya trabajado. Con base en los lineamientos presentados para una delegación efectiva, explique si esa persona delegaba de forma adecuada. Explique su respuesta.

7. ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de la organización por producto?
8. ¿Cuáles son algunas señales que avisan que el diseño de una organización no está funcionando?
9. ¿Qué implicaciones para los tramos de control de los administradores se pueden esperar en una organización que recurre el downsizing? ¿Qué competencias gerenciales adicionales se podrían requerir de los administradores de una organización que ha aplicado el downsizing?
10. Mencione algunos deportes que utilizan alguno de los tres tipos de interdependencia. ¿Qué sugiere lo anterior para poder diseñar organizaciones efectivas? ¿Qué competencias gerenciales serían más útiles para cada uno de los tipos de interdependencia?
11. Suponiendo que la estructura de una organización refleja las ideas y los valores de su líder, explique cómo los valores de Kate y Andy Spade han tenido repercusiones en el diseño de su organización.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | ¿Qué tipo de diseño tiene su organización?[24]

En este ejercicio usted debe pensar en su universidad o en una organización en la que esté trabajando en la actualidad, de tiempo completo o de medio tiempo, o en una en la que haya trabajado antes. Encierre en un círculo la letra de la escala que indica el grado al cual usted coincide o no coincide con cada enunciado. No hay respuestas "correctas", simplemente responda con base en su opinión de la organización.

Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Neutral (N)	En desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)

1. Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.
   TA A N D TD
2. En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.
   TA A N D TD
3. Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización.
   TA A N D TD
4. En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.
   TA A N D TD
5. La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.
   TA A N D TD
6. Esta empresa opera con un grupo estable de competidores.
   TA A N D TD
7. Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.
   TA A N D TD
8. En esta organización, los trabajos son muy previsibles.
   TA A N D TD
9. En esta organización hay muy pocas reglas.
   TA A N D TD
10. Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo.
    TA A N D TD
11. Los administradores de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.
    TA A N D TD
12. Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.
    TA A N D TD
13. Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.
    TA A N D TD
14. Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.
    TA A N D TD
15. Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.
    TA A N D TD
16. En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.
    TA A N D TD

Calificación. En las columnas para calificarse, encierre en un círculo el número que corresponda a la respuesta que haya dado a cada una de las 16 preguntas. Sume los números de cada columna. Anote el total de cada columna en la línea que se presenta en la base de la misma. Sume los totales de las columnas y su calificación total. Ésta es la calificación que ha dado a su organización.

	Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Neutral (N)	En desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
1.	1	2	3	4	5
2.	5	4	3	2	1
3.	5	4	3	2	1
4.	5	4	3	2	1
5.	5	4	3	2	1
6.	5	4	3	2	1
7.	1	2	3	4	5
8.	5	4	3	2	1
9.	1	2	3	4	5
10.	5	4	3	2	1
11.	5	4	3	2	1
12.	5	4	3	2	1
13.	5	4	3	2	1
14.	5	4	3	2	1
15.	1	2	3	4	5
16.	1	2	3	4	5
Calificaciones:	_____	_____	_____	_____	_____

Calificación total = _____

Interpretación. Una calificación alta (90-64 puntos) indica que su organización tiene muchas de las características que caracterizan al sistema mecanicista. Una calificación baja (32-16 puntos) indica que su organización tiene una mayor cantidad de las características que suelen ir asociadas con el sistema orgánico. Una calificación intermedia (63-33 puntos) indica que su organización tiene características de los dos sistemas.

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | FedEx Kinko's Office and Print Services, Inc.[25]

Kinko's (en la actualidad FedEx Kinko's) ha recorrido un largo trecho desde su inicio como un establecimiento de fotocopiado en un pueblo universitario. Fue creación de Paul Orfalea, que inició en 1970 vendiendo lápices y cuadernos de espiral en el campus de la Universidad de California, en Santa Barbara. No obstante, cuando se dio cuenta que utilizar la fotocopiadora de la biblioteca costaba 10 centavos por hoja, consideró que vender copias sería más rentable que vender lápices y cuadernos. Consiguió un préstamo de 5,000 dólares y abrió su primer establecimiento Kinko's en un pequeño local que medía 30 metros cuadrados. Vendía artículos escolares y, como el local era tan pequeño, sacaba fotocopias en una pequeña máquina que colocaba en el exterior cuando la utilizaba.

Cuando Orfalea decidió expandir su negocio a los pueblos universitarios de todo el país, no buscó a emprendedores de la localidad para que compraran los derechos de una franquicia. Por el contrario, invitó a sus amigos y familiares a que se asociaran con él. Estos socios disfrutaban de una fracción muy grande de las utilidades de la tienda, por lo habitual del orden de 50 por ciento. Muchos de los socios compartían sus utilidades con sus empleados. Para 1979, Kinko's se había expandido a más de 80 establecimientos en 28 estados. Después, a principios de la década de los noventa, ya no sólo atendía a las universidades y a las pequeñas empresas. Constituyó una sociedad con Federal Express y en todos los establecimientos de Kinko's se colocaron buzones de FedEx después de este cambio de enfoque hacía el creciente mercado de la oficina en el hogar. Para entonces, Kinko's tenía 420 establecimientos.

En 1996, Orfalea empezó a buscar inversionistas que estuvieran interesados en reorganizar a su empresa. Se dio cuenta que su organización ahora era un tanto inmanejable, porque había crecido tanto que superaba su diseño original. El propio Orfalea era el eje en torno al cual giraban todos sus negocios. Sus socios dependían de las relaciones interpersonales y no de una autoridad y responsabilidad formales. El estilo de liderazgo carismático de Orfalea había funcionado al principio, porque casi no era necesario coordinar a los socios.

Clayton Dubilier & Ryce (CD&R) era una oficina de inversiones privada que encontraba una brillante perspectiva para Kinko's, siempre y cuando se aplicaran algunos cambios al diseño organizacional. La nueva estructura fue creada en 1997. Kinko's estableció una organización muy integrada. Muchas de las decisiones que antes se tomaban en los establecimientos ahora eran tomadas por la alta gerencia. La empresa fue reorganizada por zonas geográficas: oriente, occidente, centro e internacional. Desde 1992 había establecimientos de Kinko's en Japón y Holanda. Los dueños que poseían el grupo más grande de establecimientos encabezaban sus divisiones regionales.

Después de la reorganización, comenzó la búsqueda de un nuevo presidente. Gary Kusin ingresó a la empresa en 2001 con ese puesto y decidió mudar en 2002 la oficina matriz de la empresa que estaba en Ventura, California y la reubicó en Dallas, Texas. Eligió Dallas porque estaba ubicada en el centro de Estados Unidos y porque era una ciudad menos cara para hacer negocios que el sur de California.

Para finales de 2002 todos los altos directivos de Kinko's habían sido reemplazados, menos tres. El hilo conductor en el nuevo equipo de la cima era que cada una de esas personas era un buen jugador de equipo, había trabajado antes en una organización exitosa y ocupaban puestos en los que tenían la obligación de rendir cuentas por los resultados. Los miembros del equipo tenían distintas competencias gerenciales. Su labor central era implementar los programas que Kusin y su equipo habían preparado para mejorar el desempeño general de Kinko's.

El equipo se concentró en mejorar la eficiencia y en reducir los gastos fijos de la empresa en cada uno de los establecimientos a efecto de abatir los costos. Los estratos de la jerarquía administrativa de la empresa disminuyeron de 12 a 6. Se nombró a un vicepresidente de operaciones que se encargaría del aspecto minorista del negocio. El vicepresidente de marketing y dos gerentes de operaciones minoristas, apoyo a operaciones y bienes raíces le reportaban a él. Estos gerentes eran los encargados de 18 directores de operaciones y cada uno de ellos era responsable de las pérdidas y ganancias en un mercado geográfico distinto. Los 74 gerentes de distrito y el personal de recursos humanos y tecnología dependen directamente de estos directores de operaciones. Las 1,100 sucursales de Kinko's presentan reportes en forma ascendente, recorriendo los distritos individuales.

La mayor expansión del negocio comercial de Kinko's dependía de su capacidad para utilizar su red de establecimientos. Éstos habían sido reorganizados en forma de un eje y sus rayos. Los rayos eran establecimientos pequeños que dependían de instalaciones más grandes, que contaban con amplias capacidades y estaban abiertas las 24 horas del día. Cada eje tenía uno o dos rayos. Kinko's también sumó dos categorías más a sus establecimientos: un buque insignia y un nódulo. Los establecimientos que eran buques insignia eran grandes ejes en zonas de gran demanda y cada uno tenía una amplia gama de tecnologías. Los nódulos eran tiendas más pequeñas que sólo tenían a una persona y estaban diseñados para clientes pequeños y que de forma esporádica entraban a la tienda. En ocasiones sólo ocupaban un rincón en un edificio de oficinas. Los nódulos manejaban poco volumen, pero eran cómodos de usar y ponían a una cantidad de clientes cada vez mayor en contacto con Kinko's.

Cuando se rediseñó la organización, los clientes comerciales más grandes no quedaron en el olvido. Se crearon instalaciones aisladas cerradas con llave para trabajos de lotes voluminosos. Para 2003, cuatro de estas grandes instalaciones estaban en uso y se planeaban cuatro más por distrito para el futuro. Todos los establecimientos estaban conectados por Internet de modo que los trabajos se pudieran asignar, distribuir o compartir, con base en las necesidades que surgieran. Esto fue posible porque Kinko's había calibrado todas las máquinas de estas instalaciones de modo que todas las copias a color fueran idénticas, sin importar el lugar donde fueran producidas.

El vicepresidente de ventas tenía 18 directores de ventas que le reportaban de forma directa. Cada director de ventas era responsable de las pérdidas y ganancias de su distrito geográfico. Se sumaron 24 consultores de ventas digitales para que visitaran a los clientes y les sugirieran procesos que les ahorrarían dinero. Estos consultores dependían de los directores de ventas. Se había ubicado a 10 gerentes de compromiso en el lugar en la instalación más grande de Kinko's y había 74 gerentes de ventas, todos ellos organizados por distrito, que dependían de los directores de ventas.

FedEx compró Kinko's en 2004 y cambió el nombre de la empresa por el de FedEx Kinko's Office and Print Services, Inc. Kussin dejó su puesto en 2006 y fue sustituido por Kenneth May, un ejecutivo de la empresa. Hoy, FedEx Kinko's opera más de 1,300 establecimientos en 11 países y tiene 22,000 miembros en su equipo en todo el mundo, que atienden a más de 100 millones de clientes al año. Son la única marca que ofrece acceso a los clientes, las 24 horas del día de los siete días de la semana, para entrar y solicitar una amplia gama de servicios de oficina y envío en más de 400 de sus establecimientos. Todos sus esfuerzos han dado por resultado que aumenten los ingresos y en 2005 registrar ventas superiores a 2,000 millones de dólares.

Preguntas

1. ¿Qué aspectos de la diferenciación y la integración ilustra este caso?
2. ¿Qué conceptos del diseño vertical subraya?
3. ¿Kinko's utiliza un sistema orgánico o uno mecanicista para conseguir la integración?
4. ¿Cómo ha ido cambiando la interdependencia entre los establecimientos a lo largo del tiempo?

capítulo 12



© PureStock/Jupiter Images

Dirección del cambio organizacional y la innovación

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir cuatro tipos de cambio organizacional.
2. Explicar el proceso de planeación del cambio organizacional.
3. Identificar cuatro métodos para el cambio organizacional.
4. Describir la relación entre la innovación y el cambio organizacional.
5. Exponer por qué las organizaciones que aprenden cambian más rápido.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración

Georgia-Pacific



© AP Graphics Bank

Georgia–Pacific, con sede en Atlanta, fabrica y comercializa géneros, empaques, papel y productos para la construcción. Esta empresa fue fundada hace 80 años como una compañía maderera, en la actualidad es una división de Koch Industries, y tiene 55,000 empleados en 300 plazas en Norteamérica y Europa. Su mayor cliente es Wal-Mart y, por lo mismo, la empresa debe mejorar de forma constante para retener esa cuenta y no dejar de ser competitiva.

A efecto de seguir cambiando para mejorar, Georgia-Pacific utiliza mucho el trabajo en equipo. La meta es crear con rapidez el cambio dirigido a una meta y hacerlo de forma continua. Un equipo encargado del proceso para mejorar el aserradero, que pertenece al departamento de ingeniería, coordina todos los proyectos de cambio que se están realizando en toda la empresa. Para iniciar un cambio, este grupo hace un diagnóstico preliminar, el cual le ayuda a tomar decisiones respecto a los tipos particulares de cambios que se necesitan en aserraderos específicos. A continuación, el grupo trabaja con los administradores de cada aserradero para emprender las actividades para hacer el cambio. Si un aserradero está en la mira para el cambio, el proceso inicia con la formación de un comité de dirección para el aserradero. Por ejemplo, en el aserradero de contenedores para tablones, el comité de dirección podría incluir a cinco jefes de sección que conozcan bien todos los aspectos de la producción en ese aserradero particular. La primera tarea de este comité es hacer un diagnóstico más a fondo del aserradero. Tras hablar con los empleados para escuchar sus ideas, el comité de dirección elige alrededor de una docena de cambios específicos que se necesitan.

Después, se crea un equipo especial de proyectos para cada cambio que se necesita en un aserradero. El equipo de cada proyecto se concentra en efectuar el cambio pretendido en un plazo de 10 semanas. Se nombra a un líder para cada equipo y la persona se debe ocupar, de tiempo completo, a cumplir con esa responsabilidad. Los periodos de 10 semanas para los cambios pretendidos se manejan con el nombre de olas. Una ola inicia cuando el equipo de cada proyecto se reúne durante todo el día, en una junta inicial, para establecer un objetivo específico, determinar los métodos que usarán para seguir el avance de los cambios y preparar un plan de trabajo para poder alcanzar la meta. Por ejemplo, en la planta Lehigh Valley Dixie, que fabrica vasos de papel y tapas de plástico, un equipo estableció la meta de encontrar nuevo equipo que pudiera fabricar los productos de forma más eficiente y a un costo que la planta pudiera absorber. Tras establecer sus metas, los equipos de proyecto los revisan con el comité de dirección del aserradero. Después, los equipos de proyecto

Contenido del aprendizaje

trabajan por su lado para implementar cambios específicos. En el caso de encontrar nuevo equipo, el equipo investigó todos los requerimientos que tendría que cumplir éste, discutió las implicaciones que entrañaba utilizar una nueva tecnología y efectuó un análisis para determinar si la inversión requerida estaba justificada.

Al término de las 10 semanas, la ola finaliza cuando los equipos reportan sus resultados al comité de dirección. A continuación, el ciclo entero vuelve a iniciar con un nuevo grupo de equipos de proyecto que trabajan en un conjunto nuevo de asuntos. Para garantizar que las mismas personas no sean siempre las requeridas para estos proyectos intensivos, la empresa aplica una serie de reglas que garantizan la rotación de los participantes en el proceso.

En Georgia-Pacific, el proceso básico para producir un cambio está sumamente estructurado. Sin embargo, cada aserradero tiene bastante independencia para implementar el cambio de la manera que elija. Los equipos de proyecto a menudo crean logotipos para los mismos, imprimen camisetas que los identifican y, en general, encuentran la manera de asumir la posesión del proceso. Al término de cada ola, suelen otorgarse premios y reconocimientos para celebrar los logros de los equipos de proyecto. En los pasados 10 años se han realizado miles de proyectos de cambios y el proceso para mejorar el aserradero ha aportado cientos de miles de dólares a la línea de fondo de la empresa. También es importante señalar que el proceso ayudó a Georgia-Pacific a convertirse en una organización que aprende, con capacidad para prosperar en una industria muy competida.[1]

Más información acerca de esta organización en www.gp.com.



Describir cuatro tipos de cambio organizacional.

Tipos de cambio organizacional

El cambio organizacional *se refiere a toda transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de una organización.*[2] Los administradores efectivos saben cuándo se necesita un cambio y son capaces de dirigir a sus organizaciones a lo largo del proceso de cambio. A menudo aprenden observando lo que hacen otras organizaciones. Otras veces, el entorno empuja a la organización para que realice cambios mayores. Por ejemplo, en fecha reciente, el desarrollo de Internet ha requerido que los administradores de casi todas las industrias tengan que replantear, con cambios radicales, la forma en que funcionan sus organizaciones.

Grado de cambio

Los cambios inmensos en la forma de operar de la organización sólo se presentan de forma ocasional y es más frecuente que el cambio ocurra en forma de pasos pequeños. El afán por mejorar el desempeño de forma constante para poder permanecer a la cabeza de los competidores es una razón que por lo común se esgrime para explicar los cambios organizacionales pequeños.[3] Georgia-Pacific sabe que las mejoras continuas pequeñas son esenciales para no dejar de ser competitiva. Su proceso para mejorar el aserradero es un método que garantiza el cambio continuo pequeño. El efecto es que, con el transcurso del tiempo, se produce un cambio a gran escala, pero sin experimentar alteraciones mayores. Las organizaciones de éxito también son partidarias de efectuar cambios radicales y también crecientes.

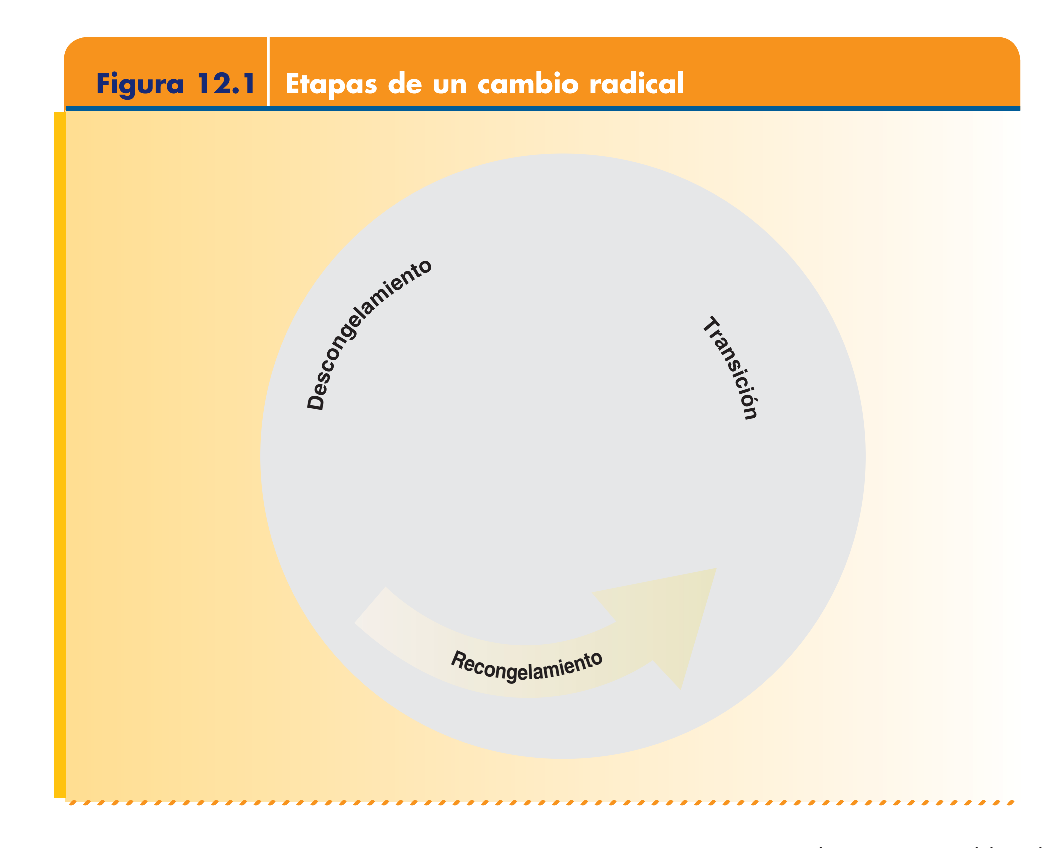
Radical. El cambio radical *ocurre cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades*. Algunos ejemplos de un cambio radical son adoptar un nuevo diseño organizacional, fusionarse con otra organización y dejar de ser una empresa privada para convertirse en una que cotiza en bolsa. El cambio radical es relativamente poco frecuente, y por lo general se requiere de mucho tiempo para llevarlo a cabo. Este cambio puede ser estimulado por cambios en el entorno, por disminuciones persistentes en el desempeño, por cambios significativos en el personal o por una combinación de los tres factores.

YRC (antes Yellow Roadway Corporation) experimentó un cambio radical cuando Bill Zollars asumió el cargo de presidente. La empresa acababa de pasar por uno de sus peores años dentro de sus 70 años de vida. Había registrado pérdidas por 30 millones de dólares, pasado por dos rondas de despidos y una importante huelga de los estibadores. Zollars fue contratado para que tratara de salvar a la empresa. Visitó las terminales de todo el país y habló con miles de trabajadores de los muelles, del personal de ventas y de empleados de las oficinas para convencerles de que la empresa sólo podría sobrevivir si pasaba por un proceso de cambio radical. YRC dejó de ser una empresa que pensaba que su trabajo era entregar bienes y se transformó en una enfocada al cliente, que utiliza tecnología de punta para sus servicios y entregas. Debido a los cambios que inició Zollars, la empresa ahora utiliza un sofisticado sistema de información para implementar su nueva estrategia orientada al cliente. Los clientes colocan sus pedidos, rastrean los embarques y revisan sus cuentas en línea. Los trabajadores del muelle y los camioneros se pueden comunicar de inmediato entre sí y tienen fácil acceso a información sobre entregas y horarios utilizando terminales móviles inalámbricas de datos. Con estos mismos medios de comunicación, los representantes de ventas se pueden informar enseguida, entre otras cosas, acerca de la empresa de un cliente, el tipo de muelle de carga que tiene y quién es la persona que tiene que firmar las entregas. Los empleados de la empresa ahora pueden detectar y resolver los problemas con rapidez mientras tratan de satisfacer a los clientes.[4]

La figura 12.1 presenta un marco común para describir un cambio organizacional radical. Aun cuando fue presentado hace más de 50 años, casi todas las presentaciones modernas del cambio organizacional reflejan sus ideas básicas. El marco fue desarrollado por el científico social Kurt Lewin y divide el proceso de cambio en tres etapas: descongelamiento, transición y recongelamiento.[5]

En la etapa 1 (descongelamiento), la gerencia hace planes para una transformación mayor de la organización y prepara a sus miembros para tal efecto. En esta etapa, un objetivo fundamental es convencer a los miembros de la organización de que se necesita un cambio y disminuir su tendencia a resistirse al cambio. En la etapa 2 (transición) ocurre la mayor parte del cambio real. A menudo se dice que esta etapa es el proceso de implementación. Por último, en la etapa 3 (recongelamiento), el cambio se solidifica. En un plano ideal, los cambios perdu-

Figura 12.1 | **Etapas de un cambio radical**



ran una vez que se ha realizado. No obstante, los humanos suelen ser criaturas de hábitos y éstos son difíciles de cambiar. Por tanto, en la etapa de recongelamiento es necesario vigilar los resultados que se buscan y es fundamental brindar apoyo a los nuevos comportamientos para evitar al máximo las recaídas a la vieja forma de hacer las cosas.[6]

Cuando Paul Levy, el presidente, implementó una estrategia para cambiar a fondo el Centro Médico Beth Israel Deaconess de Boston, primero planeó con sumo cuidado cada una de estas tres etapas del cambio. A efecto de descongelar a la organización y de convencer a la gente de que se necesitaba un cambio, informó al personal que el centro enfrentaba una situación financiera terrible y le dijo que si el esfuerzo por mejorar el hospital no tenía éxito, tendría que ser vendido a una cadena que operaba con fines de lucro y que dejaría de ser un hospital de enseñanza de Harvard. A efecto de presentar pruebas sólidas de que la situación era en verdad oscura, Levy repartió un informe que había preparado un consultor y que exponía los problemas con los que tendrían que lidiar. El cambio mismo era multifacético. Una parte del proceso de reestructuración requería de despidos y se instituyeron muchos cambios en las operaciones a efecto de mejorar la eficiencia. Por último, Levy tuvo que encarar el desafío de recongelar a la organización. En esta fase, el objetivo era evitar el problema de los retrocesos, en cuyo caso los empleados vuelven a caer en sus malos hábitos del pasado. Levy preparó una serie de lineamientos para el comportamiento de sus altos altos directivos (por ejemplo, "manifiesten su desacuerdo sin ser desagradables" y "planteen sus objeciones"), encabezó una discusión en torno a los lineamientos y a la importancia que tenía ceñirse a ellos y se esforzó por vigilar personalmente la medida en que los individuos se ajustaban a los lineamientos. Los empleados que se comportaron con base en los nuevos lineamientos recibieron elogios y reconocimiento, pero los que volvieron a caer en sus viejos hábitos fueron objeto de reprimendas. En un plazo de tres años, Levy había conseguido regresar al centro médico a una condición de salud fiscal y, al mismo tiempo, había mejorado el estado de ánimo de los empleados.[7]

Creciente. El cambio radical sugiere que un "gran golpe" puede transformar a la organización en otra nueva. Por otra parte, el cambio creciente *es un proceso permanente de evolución y a lo largo del tiempo van ocurriendo muchos pequeños ajustes de forma rutinaria.* Cuando ha transcurrido bastante tiempo, el efecto acumulado de estos ajustes puede ser la transformación total de la organización. No obstante, mientras están ocurriendo los ajustes, éstos parecen ser tan sólo un aspecto normal de la revisión y la mejora de la forma en que se desempeña el trabajo.

Como se explicó en los capítulos 2 y 9, la administración de la calidad total (TQM) es un enfoque que depende mucho del cambio organizacional creciente. Por rutina, los empleados buscan la manera de mejorar los productos y servicios y presentan sugerencias de cambios día tras día. Georgia-Pacific sabe que el cambio creciente es esencial para no dejar de ser competitiva. Su proceso para mejorar el astillero es un método para garantizar los pequeños cambios continuos. Con el transcurso del tiempo, el efecto será crear un cambio a gran escala, pero sin experimentar alteraciones mayores. Las organizaciones de éxito son partidarias de hacer cambios radicales y también crecientes.

El Development Marketplace del Banco Mundial nos ofrece otro ejemplo de cómo propiciar el cambio creciente. En el primer Development Marketplace, decenas de equipos presentaron ideas y respondieron preguntas de los administradores y los ejecutivos que tomaron decisiones ahí mismo respecto a cuáles ideas se financiarían. Al término de la jornada, se asignaron 3 millones de dólares para el financiamiento de 11 nuevos proyectos. En cada Development Marketplace subsiguiente (tienen lugar cada 18 meses más o menos), 5 millones de dólares fueron asignados para financiar entre 50 y 60 proyectos. Para 2006, se habían invertido más de 40 millones de dólares para llevar a cabo unos 250 proyectos, que iban desde utilizar mejillones de agua dulce hasta limpiar los lagos de China, y desde establecer un suministro descentralizado de energía renovable a lo largo y ancho de Ruanda, hasta utilizar unidades de luz LED para iluminar las casas tribales en India. En pocos años, el efecto total de estos muchos pequeños cambios ha sido significativo.[8]

Se dice que las personas que luchan por producir un cambio radical, pero que lo hacen estimulando una organización para efectuar pequeños cambios crecientes son radicales moderados.[9] Sus ideas son radi-

cales, pero su enfoque es moderado. Los radicales moderados saben que pueden hacer más si trabajan desde dentro, y no como un extraño, en el sistema que quieren cambiar. Robert Redford, el conocido actor y director de cine, es un ejemplo de un radical moderado. Él lleva 20 años trabajando para incrementar la diversidad de películas que se producen apoyando a los creadores independientes de cine en el Sundance Institute, una comunidad de artistas y un estudio para la producción cinematográfica ubicado en Utah. Redford piensa que ha aprendido mucho acerca de cómo producir un cambio. La tabla 12.1 presenta un resumen de sus consejos para que otros radicales moderados tengan éxito cuando tratan de producir un cambio.[10]

Tabla 12.1 **Consejos de Robert Redford para los radicales moderados**

1. Primero gánese la credibilidad de la gente y después aprovéchela. Si nadie escucha sus ideas, será imposible cambiar el sistema.
2. Consiga y acepte el apoyo de otros a lo largo del camino. Las personas que vean que usted triunfa querrán unírsele.
3. Desarrolle iniciativas populares y siempre esté dispuesto a compartir la etapa con personas que le apoyen.
4. Vaya mermando los procedimientos de operación estándar poco a poco a lo largo del tiempo hasta que alcance un verdadero éxito.
5. Acepte que los cambios pequeños significan un avance.
6. Desarrolle su capacidad para llegar a compromisos y también para persuadir.
7. Sea persistente.

Bonnie Nixon-Gardiner de Hewlett-Packard es otra radical atemperada. Como explica el recuadro de Dilema ético, Nixon-Gardiner está tratando de mejorar las condiciones de trabajo de los empleados en las fábricas de alta tecnología en el extranjero. Ella pretende producir cambios en toda la industria estableciendo normas para sus empleados y también busca influir en lo que hacen otras empresas de esa industria. Es una apasionada de sus intereses, pero su enfoque para producir el cambio es práctico. Sabe que no puede cambiar el mundo en un día, una semana o un año. Si logra estimular pequeños cambios a lo largo de un decenio, sentirá que ha hecho una contribución importante.[11]

Dilema ético

Bonnie Nixon-Gardiner

Bonnie Nixon-Gardiner es una gerente de nivel medio en Hewlett-Packard y está interesada en la forma en que la empresa trata a los empleados. Para demostrar que toma en serio el asunto, hace poco se presentó sin previo aviso en Long Hua, China, para inspeccionar las condiciones de trabajo en la enorme planta de manufactura de uno de los proveedores clave de HP. Cuando los ejecutivos de la empresa trataron de llevarla a una sala de conferencias, ella simplemente se negó a que la desviaran de su misión que consistía en ver de primera mano cómo eran tratados los 200,000 empleados de la empresa. Después de todo, como administradora de programas de la unidad de Responsabilidad Social y Ambiental de la Cadena de Suministro de HP, su obligación era recorrer la planta.

Cuando la industria de la tecnología empezó el outsourcing de sus manufacturas a países con mano de obra barata comenzó a preocuparse por las condiciones de explotación que habían sido denunciadas en plantas en el extranjero, como las que producían artículos deportivos para Nike y otras compañías de ropa. A efecto de atacar su preocupación, ella empezó a aplicar el benchmarking a la forma en que otras empresas monitoreaban a sus proveedores. A continuación, estableció estándares muy altos para los socios de HP. Hoy, HP tiene un sistema de 70 auditores que inspeccionan 200 fábricas que son propiedad de 150 de sus proveedores. Nixon-Gardiner también usa la educación para generar cambio. Por ejemplo, HP introdujo recientemente un programa de capacitación

para instruir a los fabricantes chinos en cómo prevenir abusos ambientales y laborales. Nixon-Gardiner no se contenta con monitorear a los proveedores de HP, también quiere ayudar a que la industria entera cumpla con sus obligaciones éticas y explica: "Mi visión para dentro de 10 años es que los consumidores sepan que cuando tocan un producto tecnológico, tienen la garantía de que fue fabricado de forma responsable en términos sociales y ambientales". Desde su puesto en HP, Nixon-Gardiner se dio cuenta que podía contribuir a producir un cambio en toda la industria. Cuando un grupo defensor de los derechos humanos empezó a poner a las empresas de alta tecnología bajo la lupa, ella y sus compañeros de Dell, IBM, Intel y otras empresas calladamente formularon el Código de Conducta de la Industria Electrónica. En pocas palabras, el código prohíbe abusos como el trabajo forzado, el trabajo de menores y las jornadas excesivas. También requiere que los fabricantes se ciñan a algunas normas básicas para la protección del ambiente y que participen en un sistema de inspección para monitorear las condiciones de trabajo en las plantas.

El esfuerzo de Nixon-Gardiner ha rendido frutos de forma gradual. Después de seis visitas a una planta, ella pudo ver los resultados de su trabajo. El proveedor había atacado sus preocupaciones una por una y, a la larga, eso significó que gastaron cientos de miles de dólares para que los empleados estuvieran menos expuestos a equipo peligroso y a ruido perjudicial. Un gerente de planta describió la experiencia con estas palabras: "Tratar con Nixon-Gardiner es como recibir un beso y una bofetada al mismo tiempo. Uno se vuelve sicótico, pero son cosas que se deben hacer".

Más información acerca del Electronic Industry Code of Conduct en www.eicc.info.


© Mark Gibson/Workbook Stock/Jupiter Images

El Código de Conducta de la Industria Electrónica, creado por radicales moderados de la industria de la tecnología de punta, vigila las condiciones de trabajo de los empleados.

Oportunidad del cambio

Además de las diferencias en la magnitud del cambio existen diferencias en los tiempos del cambio. Las organizaciones pueden efectuar cambios radicales como respuesta a una crisis o porque los líderes tienen una atrevida visión nueva de cómo *podría* ser el futuro. Por otra parte, las organizaciones pueden efectuar cambios crecientes como reacción a eventos del pasado o anticipando las tendencias que acaban de empezar a desarrollarse. La figura 12.2 ilustra cómo se combinan el grado y los tiempos del cambio para configurar diferentes tipos de cambio.

Reactivo. El cambio reactivo *ocurre cuando una organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o en el interno.* Los nuevos movimientos estratégicos que hacen los competidores y los nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos son razones que con frecuencia llevan a un cambio reactivo. El deterioro del desempeño de la organización es otra razón que suele activar el cambio reactivo. Cuando un negocio está en franco declive, es frecuente que se contrate a un nuevo equipo directivo para que prepare un plan de cambio total y lo implemente.[12] Por ejemplo, a medida que Wal-Mart se expandía, Kmart tuvo que aplicar una estrategia de cambio reactivo. El declive de su desempeño requirió que cerrara cientos de tiendas, despidiera al presidente y replanteara su estrategia de negocios. Por otra parte, ahora que Wal-Mart es la cadena de tiendas de abarrotes más grande del mundo, Safeway, Kroger y otros competidores están reaccionando ante la estrategia de precios bajos de Wal-Mart, ofreciendo productos y servicios de alto nivel para retener a sus clientes.

El cambio reactivo puede ser creciente o radical. Si una organización se adapta al cambio ocurrido en el entorno sin pasar por una reorientación significativa de su estrategia o sus valores, el cambio será reactivo y creciente.

En General Electric, Avery-Denison y muchas otras organizaciones, se fomenta que los administradores hagan cambios reactivos crecientes por medio de un proceso llamado *Work-Out*. En una sesión de Work-Out, los grupos de



administradores y empleados de toda la empresa trabajan juntos en equipos pequeños para abordar los problemas. Los equipos a menudo se concentran en cómo reducir la cantidad de trabajo que no es necesario. Es decir, tratan de encontrar la manera de sacar trabajo del sistema, por ejemplo, disminuyendo los trámites y encontrando la manera de ser más eficientes. Los equipos pequeños trabajan para encontrar soluciones a los problemas y, a continuación, presentan sus ideas en una Junta General. Otros equipos pequeños y un alto directivo, con la autoridad necesaria para aceptar que se implementen las sugerencias, asisten a la Junta General. En ella, el administrador discute las ideas con todos los presentes y decide ahí mismo si se aceptará o no cada una de las soluciones recomendadas. En caso de que se vaya a hacer un cambio, de inmediato se asignan tareas a los voluntarios y se espera que ellos se aseguren de que los cambios son efectuados.[13] Como explicó el recuadro inicial Desafío de la administración, Georgia-Pacific utiliza un proceso similar a Work-Out para reducir los costos de forma constante y mejorar la eficiencia.

Cambio anticipado. Como indica el término, el cambio anticipado *ocurre cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán o al principio del ciclo de una nueva tendencia.* Las organizaciones mejor administradas siempre están buscando la manera de hacer mejor las cosas para poder aventajar a la competencia. No cesan de afinar sus políticas y prácticas, de introducir mejoras tecnológicas y de establecer nuevas normas para la satisfacción del cliente. Con frecuencia, el cambio anticipado es creciente y es el resultado de adaptaciones y mejoras constantes. Sin embargo, en ocasiones, el cambio anticipado no es continuo. Los líderes visionarios que están dentro de la organización se sienten convencidos de que se necesitan cambios mayores, aun cuando no exista una crisis aparente. Dado que no hay crisis, el cambio se puede planear con cuidado e implementarse de forma gradual. Por ejemplo, Cisco Systems, Procter & Gamble y Bank of America están replanteando la forma en que utilizan su espacio de oficinas. Las oficinas son muy costosas para las empresas. Dadas las nuevas tecnologías que facilitan que los empleados trabajen en casa, en la calle o incluso en el café Starbucks de su localidad, los directores generales que anticipan las cosas están empezando a darse cuenta de que pueden abatir sus costos si apoyan a los empleados que pueden y quieren trabajar en lugares que están fuera de las oficinas de la empresa. Con el tiempo, estas empresas han iniciado cambios que concentran mayor atención en lo que realizan los empleados y menor en dónde y cuándo desempeñan su trabajo.[14]



Explicar el proceso de planeación del cambio organizacional.

Planeación del cambio organizacional

El cambio organizacional puede carecer de planes y ser un tanto caótico o puede ser planeado y relativamente terso. Por su naturaleza, el cambio organizacional es difícil de manejar. No obstante, los cambios organizacionales a gran escala rara vez ocurren sin algo de caos. Por lo general, las organizaciones imponen cierto orden en el proceso de cambio en su esfuerzo por reducir el caos al mínimo.

Cuando el cambio ha sido planeado, aumenta la probabilidad de que sea ordenado. El propio proceso de planeación puede contribuir a descongelar a la organización, porque convence a las personas de que se necesita un cambio y las hace participar en las decisiones relativas a cómo se logrará el mismo. La figura 12.3 presenta los pasos que implica la planeación del cambio organizacional. Aun cuando los cambios planeados no siempre avanzan exactamente como muestra la figura, la planeación suele ir antes que la implementación de las iniciativas para cambios grandes.[15]

Figura 12.3 **Pasos del cambio organizacional planeado**



Evaluación del entorno

Como se explicó en el capítulo 4, tanto el grado como el ritmo de cambio que se registre en el entorno tendrán implicaciones para las organizaciones. Los cuatro factores del entorno que son mayormente responsables de estimular el cambio organizacional son los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores. Otros factores que podrían ser una presión para que las organizaciones cambien son la globalización, los avances tecnológicos y las acciones de grupos de interés importantes, como serían los accionistas, las autoridades reguladoras, los sindicatos y los grupos de acción política.

Las actividades que sirven para observar el entorno aseguran que las organizaciones tengan conocimiento de los cambios cuando ocurren. Marriott Hotels y Bank of America, entre muchas otras empresas, emplean las encuestas de satisfacción del cliente y otras formas de investigación de mercados para evaluar los cambios en las preferencias de los clientes. Además, las encuestas de los empleados son un método para observar el entorno interno a efecto de evaluar las preocupaciones de los trabajadores.

El hecho de que PepsiCo, el fabricante de bebidas y botanas, observara el entorno ayudó a la empresa a darse cuenta que los clientes estaban dejando las bebidas gaseosas y optando por las

no gaseosas. Esta información permitió que la empresa empezara, desde muy pronto, a crear participación de mercado en el área del agua embotellada y las bebidas rehidratantes, con su marca Gatorade. En fecha más reciente, los procesos que utiliza PepsiCo para observar el entorno condujeron a la empresa a formar una alianza con Starbucks y ahora domina el mercado del café embotellado.[16] En el capítulo 10 se abordaron muchos otros aspectos de PepsiCo.

Determinar la brecha del desempeño

Una brecha del desempeño *se refiere a la distancia que separa lo que la organización está haciendo de lo que quiere hacer*. Cuando los administradores determinan la brecha del desempeño pueden presentar respuesta clara a la pregunta "¿Qué anda mal?". En Georgia-Pacific, los equipos de empleados tienen la obligación de determinar las brechas del desempeño. En el nivel corporativo, un equipo del proceso para mejorar el aserradero evalúa las brechas del desempeño de aserraderos específicos. Esta información se usa para decidir cuáles aserraderos tienen mayor necesidad de mejora. A continuación, en el caso de cada aserradero, un comité de dirección local efectúa diagnósticos más detallados para identificar aspectos particulares del proceso de producción que necesitan mejorar su desempeño. Por ejemplo, en la planta Dixie, las líneas que producen vasos de papel y tapas necesitaban mejoras para poder reducir los costos de estos productos particulares.

Diagnóstico de los problemas de la organización

El objeto del diagnóstico de la organización es *identificar la naturaleza y el grado de los problemas, para tener conocimiento de las razones que explican las brechas del desempeño, antes de tomar medidas*. Éste responde a la pregunta "¿Por qué hay brechas del desempeño?". En Georgia-Pacific, los equipos llegaron a la conclusión de que los altos costos de producción se debían a una tecnología obsoleta y no al alto costo de las materias primas ni los empaques. Decir que el diagnóstico debe ir antes de la acción tal vez parezca evidente, pero es frecuente que su importancia se subestime. A menudo, los administradores orientados a los resultados inician el proceso de cambio de manera prematura y con impaciencia buscan soluciones antes de que la naturaleza del problema mismo esté clara.

Las organizaciones contratan con frecuencia a consultores externos para que les ayuden con el diagnóstico de los problemas. Por ejemplo, los problemas interpersonales suelen requerir que se reúna información sensible que proporcionan los empleados. Los consultores externos tal vez puedan realizar entrevistas e interpretar los datos de forma menos sesgada que el personal interno. Además, los consultores suelen tener experiencia en la implementación de procesos de cambio. Georgia-Pacific utilizó a consultores para que le ayudaran a diseñar su enfoque para producir pequeños cambios con rapidez.

Administración al instante

"La visibilidad es terriblemente importante. Es difícil liderar por medio del correo electrónico. Cuando llegué a YRC estábamos en muy mal estado. Por ello, dediqué 85 por ciento de mi tiempo al camino para hablar con la gente de uno a uno o en pequeños grupos. Empezaba por la mañana con la fuerza de ventas y a continuación con la gente del muelle y después cenaba con un cliente. Repetía ad nauseam *la misma cosa a todos ellos. Uno tiene que repetir el mensaje sin cesar."*

Bill Zollars, presidente y director general de YRC

Articular y comunicar una visión del futuro

Los esfuerzos por producir un cambio que tienen éxito están guiados por una visión clara del futuro. Mientras los líderes no hayan formulado una visión clara y convencido a otros de que se unan a ellos para dedicarse a esa visión, no podrán generar el entusiasmo ni los recursos que se necesitan para un cambio cultural de gran escala.[17]

A efecto de comunicar la visión del líder, las fuentes fidedignas deben enviar los mensajes de forma consistente e insistente por medio de los diversos canales de la organización.[18] Uno de los puntos más importantes de la agenda de Bill Zollars durante su primer año como presidente era comunicar la visión que tenía para YRC. Se dedicó a hacer recorridos y visitó plazas dispersas por todo el país. Zollars utilizó la comunicación cara a cara, porque creía que los empleados necesitaban escuchar directamente de su boca cuál era su visión. Pasó 18 meses viajando a distintas plazas y sosteniendo pequeñas reuniones en esos lugares para explicar a los empleados cuál era su nueva visión.[19]

Desarrollar e implementar un plan de acción

Si bien las inversiones en la planeación a menudo producen mejoras significativas en la productividad, muchas empresas inician actividades para producir un cambio significativo sin un plan de acción meditado e integrado. En el caso de la mayoría de las actividades de la organización

para producir un cambio, el plan de acción puede ser bastante complejo y la mayoría de los empleados tal vez no lo entiendan con facilidad porque incluye propuestas para todos los niveles y todas las unidades involucradas en el esfuerzo por cambiar. No obstante, en una organización estructurada con base en los departamentos funcionales, cada departamento debe preparar un plan de acción más enfocado, basado en el plan general. En una organización estructurada por región, se deben preparar planes más detallados para cada región, y así sucesivamente. En Georgia-Pacific, donde los cambios suelen realizarse en un periodo de tan sólo 10 semanas, cada uno de los equipos de proyecto prepara su plan para implementar el cambio.

Sea cual fuere el enfoque utilizado, el plan de acción no se debe adoptar antes de que se haya considerado el abanico completo de métodos alternos para fomentar el cambio, como se describirá con mayor detalle más adelante en este mismo capítulo. Un plan de acción articula las metas del cambio y describe las medidas específicas que se aplicarán para monitorear y evaluar el avance hacia dichas metas. Por último, el plan de acción proporciona un calendario para la implementación y la evaluación.

Considerar las alternativas. Cuando la gerencia prepare un plan de acción debe tomar en cuenta todas las alternativas viables, con todo y sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, en años recientes, muchas empresas estadounidenses han tenido que lidiar con un descenso en sus actividades debido a la debilidad de la economía. Para abatir costos, numerosas empresas han recurrido a los despidos, pero algunas saben que los efectos que éstos tendrán a largo plazo pueden ser muy negativos y, por lo mismo, han empleado otros métodos para reducir costos. En lugar de los despidos, algunas alternativas serían:

- Disminuir la cantidad de horas laborables en una semana estándar, de modo que todos puedan trabajar aun cuando ganen un poco menos,
- Sugerir a los empleados que tomen permisos temporales,
- No renovar los contratos de los trabajadores de medio tiempo ni de los temporales,
- Compartir los puestos y
- Reducir los sueldos y los bonos de los ejecutivos.

Estas alternativas, en lugar de los despidos, disminuyen los costos sin provocar que los trabajadores pierdan su empleo. Cuando es imposible evitar un despido, las mejores empresas ayudan a sus empleados a ajustarse al cambio. Cuando Unilever adquirió Ben & Jerry’s la empresa tuvo que realizar despidos. A efecto de aliviar las alteraciones producidas por este cambio, Unilever, con un año de anticipación, dio aviso de su situación a los 52 empleados afectados y les ayudó a encontrar otro empleo.[20]

Participación desde el inicio. Para que un plan sea efectivo, las personas que se verán afectadas deben estar convencidas de que funcionará. La mejor manera de conseguirlo es con su participación desde el principio.[21] Eso de que los empleados deben participar en la planeación del cambio parece evidente, pero incluso los administradores que tienen mucha experiencia a menudo se olvidan de este principio.

Las fuerzas de tarea, los grupos de enfoque o focus groups, las encuestas, las líneas telefónicas directas y las conversaciones informales son algunos de los medios que los administradores utilizan para que los empleados y otros grupos de interés participen en la evaluación de las alternativas para el cambio. Casi todos los expertos en el cambio coinciden que esta participación es muy importante. La forma de conseguir que la gente participe es menos importante que lograr que lo haga.

Establecer metas. Para que el cambio sea efectivo es necesario establecer las metas antes de iniciar las actividades para el cambio. De ser posible, las metas deben 1) estar planteadas en términos claros y mensurables, 2) ser congruentes con las políticas y las metas generales de la organización y 3) ser alcanzables en términos realistas. Por ejemplo, cuando un negocio de pizza para llevar de Virginia decidió que era necesario mejorar la seguridad de los repartidores, empezó por recabar información, de forma sistemática, acerca de su comportamiento al conducir (por ejemplo, la medida en que los repartidores respetaban los semáforos en los cruces). La gerencia compartió la información con los empleados y les pidió que establecieran

metas específicas para mejorar. En los meses siguientes, se vigiló el comportamiento de los conductores y se prepararon gráficas para informar a los empleados del avance logrado para alcanzar esas metas. Los empleados que participaron a la hora de establecer las metas registraron una mejora en diversos campos de su comportamiento, incluso en algunos para los cuales ni siquiera habían establecido metas específicas.[22]

Anticipar y reducir la resistencia

Pocas actividades de los planes para cambiar avanzan tan bien como quisieran los administradores. Como hemos señalado antes, la mayoría de ellas encuentran cierta resistencia. Si bien el cambio nos suele estimular, casi todos reaccionan de forma negativa cuando afronta un cambio demasiado grande. ¿Cómo reacciona usted ante el cambio? Si quiere saber más de sus reacciones ante el cambio, conteste el cuestionario que presenta el recuadro de Competencia para la autoadministración para hacer un diagnóstico de ellas.

Competencia para la autoadministración

Reacciones al cambio

Encierre con un círculo la letra "V" si el enunciado es verdadero o "F" si es falso. No hay respuestas correctas o equivocadas. Por el contrario, el objeto es ayudarle a explorar sus actitudes respecto al cambio.

Enunciado

V F 1. De mis amigos, suelo ser el primero en probar una nueva idea o método.

V F 2. Cuando estoy de vacaciones, prefiero volver a los lugares donde he estado antes y que sé que me gustarán.

V F 3. En comparación con otros, tiendo a cambiar mi imagen (cabello, ropa) con bastante frecuencia.

V F 4. Me gusta probar comidas nuevas, a pesar de que no sepa bien cuáles son sus ingredientes.

V F 5. A lo largo de mi carrera, preferiría trabajar en muchas empresas diferentes que tan sólo en unas cuantas.

V F 6. Me encanta trabajar en problemas que tengo la certeza de poder resolver.

V F 7. Me molestan las personas que, en el trabajo, parecen estar siempre dispuestas a ofrecer sugerencias para cambiar la forma de hacer las cosas.

V F 8. Rara vez respeto las reglas que considero tontas o ineficaces.

V F 9. Pienso que correr riesgos innecesarios es una irresponsabilidad.

V F 10. Preferiría un trabajo que pueda dominar y volverme un verdadero experto en su desempeño a otro en el que siempre tenga que hacer cosas nuevas.

V F 11. La mayoría de mis amigos tiene intereses generales y antecedentes muy parecidos a los míos.

V F 12. Dentro de cinco años es probable que esté trabajando en algo tan diferente que hoy ni siquiera puedo imaginar.

V F 13. Cuando estoy trabajando en algo nuevo y me encuentro con un problema, prefiero tratar de resolverlo solo que pedir a otra persona que me ayude.

Calificación

A. En la columna siguiente, encierre en un círculo los enunciados que haya contestado con "Verdadero" y anótese un punto por cada círculo:

1
3
4
5
8
12

Total de puntos en la parte A: ____________

B. En la columna siguiente, encierre en un círculo los enunciados que haya contestado con "Falso" y anótese un punto por cada círculo:

2
6
7
9
10
11
13

Total de puntos en la parte B: ____________

C. Sume los puntos de la parte A y la B para obtener su calificación total:

_______ + _______ = _________ (Total de puntos)

Interpretación

Cuanto más alta sea su calificación, tanto más le gusta el cambio y la incertidumbre asociada al cambio. Si

obtuvo una calificación de 10 o más, le encantaría trabajar en una organización que ofrece productos o servicios de punta.

Si su calificación fue de entre 4 a 9 puntos, acepta los cambios crecientes que no alteran su existencia. Le gustarían las organizaciones que premian a las personas que asumen riesgos calculados y que prefieren mejorar sus productos en lugar de diseñar otro nuevos.

Si su calificación fue de 3 puntos o menos, usted reacciona al cambio como si fuera una carga y procura evitar los cambios que le pueden producir frustración. Le gustaría trabajar en organizaciones que proporcionan medidas claras del desempeño y lineamientos para la carrera.

Cuando haya calculado su calificación, discútala con algunos compañeros de clase. ¿Todo el mundo reacciona ante el cambio como usted?



En papel, el cambio parece fácil, pero puede ser muy difícil implementarlo y mantenerlo. Por eso mismo, los empleados necesitan de una dirección continua durante las etapas iniciales de un cambio dentro de una organización.

Los administradores, para lidiar con éxito con la resistencia que con toda probabilidad encontrarán, deben aprender a anticipar las reacciones que tendrán las personas ante el cambio y a contestar a sus preocupaciones. Los administradores que tienen experiencia saben muy bien cuáles son las distintas formas que puede adoptar la resistencia, entre otras, están las críticas inmediatas, el cumplimiento con dolo, el sabotaje, la falsa aceptación, el silencio, la desviación, el franco desafío, las huelgas y el tortuguismo en la producción.[23] Algunos administradores ni siquiera inician los cambios que se necesitan porque piensan que son incapaces de superar la resistencia que esperan. Los administradores de éxito entienden por qué las personas se resisten al cambio y qué pueden hacer para superar esa resistencia.

Cierta cantidad de resistencia al cambio puede resultar útil. Los empleados pueden funcionar como mecanismo de pesos y contrapesos para garantizar que la gerencia planee e implemente debidamente los cambios. Una resistencia justificable que lleve a la gerencia a pensar a fondo y con cuidado los cambios propuestos puede dar por resultado decisiones de más calidad. Las actividades efectivas para cambiar dependen de la capacidad de los administradores para superar la resistencia. Los métodos más comunes empleados para el efecto son la educación, la participación y los incentivos.

En general, los individuos, y a veces la organización entera, suelen resistirse al cambio por cuatro razones: el miedo, los intereses creados, los malentendidos y el cinismo.[24]

Miedo. Antes que nada, para que los administradores puedan reducir la resistencia al cambio, no deben sentir miedo de la resistencia y, después, deben ayudar a que los empleados no sientan miedo del cambio ni de sus consecuencias. Algunas personas se resisten al cambio porque tienen miedo de no poder desarrollar las competencias que se requieren para ser efectivas en la nueva situación. Un obstáculo frecuente para el cambio organizacional es que los administradores y los empleados son reacios a modificar sus actitudes y a aprender los nuevos comportamientos que requiere la organización.

Cuando Unilever adquirió Ben & Jerry's, los empleados tenían miedo de que su extraña cultura fuera destruida y que su organización perdiera su atractivo singular como un buen lugar para trabajar. A efecto de contrarrestar sus temores, Unilever permitió que los empleados de Ben & Jerry's eligieran las políticas de recursos humanos que querían mantener y, cuando Ben & Jerry's adoptó una política de Unilever, se les permitió que la modificaran para que se adaptara a la cultura de la empresa.[25]

Intereses creados. El miedo suele ir de la mano con los intereses creados. Las personas que tienen intereses creados para mantener las cosas como están suelen resistirse al cambio. Al parecer, este comportamiento se presenta cuando estas personas reconocen la necesidad de un cambio. Convencer a las personas de que se necesita un cambio para bien de la organización no siempre disminuye la resistencia al mismo. Es probable que estas personas se sigan resistiendo al cambio si piensan que éste es contrario a sus intereses personales.[26]

Algunos administradores inician el cambio pensando que quienquiera que tuviera esa información tomaría la misma decisión. Este supuesto no siempre es correcto. A menudo los altos directivos consideran que el cambio es una vía para mejorar a la organización. Quizá también piensen que el cambio les ofrecerá nuevas oportunidades para desarrollar sus competencias cuando afrontan nuevos desafíos. Por otra parte, los empleados tal vez vean los cambios como algo que altera los acuerdos que existen entre ellos y su empleador. Quizá suponen que las únicas recompensas que obtendrán por ayudar a implementar un cambio organizacional grande será una mayor carga de trabajo y horarios más largos. Como bien sabe Georgia-Pacific, el hecho de dar los empleados más facultades y algo de control en el proceso de cambio es una manera efectiva de reducir el estrés que los empleados experimentan durante un esfuerzo por cambiar.

Malentendidos. Las personas se resisten al cambio cuando no entienden sus implicaciones. Cuando los malentendidos y la falta de confianza no son atacados a la brevedad, ambos pueden crear resistencia. Los altos directivos deben estar visibles durante el proceso de cambio para explicar con claridad el nuevo curso que seguirá la organización y lo que significará para todos los involucrados. Conseguir que los empleados hablen abiertamente de sus problemas es crucial para superar la resistencia al cambio. Cuando se planean cambios de amplio impacto, los administradores deben anticipar que se podrían presentar malentendidos y tomar medidas para minimizarlos.

Cinismo. En algunas organizaciones se piensa que el inicio de un esfuerzo de cambio es tan sólo algo que los nuevos administradores hacen para dejar su huella. A lo largo del tiempo, los empleados ven que diversos esfuerzos por cambiar van y vienen, de forma muy parecida a las estaciones del año, conforme los administradores implementan una moda tras otras. A final de cuentas, el cinismo se establece y los empleados se niegan a apoyar otro "programa" de cambio más. Sin el apoyo de los empleados, el esfuerzo por el cambio fracasa y ello contribuye incluso más al cinismo.[27]

Una manera de disminuir el cinismo es lograr que el cambio *exitoso* forme parte normal de la vida diaria de la organización. Los empleados que están más acostumbrados a ver que en su derredor ocurren cambios adoptan una actitud más abierta ante las nuevas iniciativas de cambio.[28] Otra forma de reducir el cinismo consiste en hacer que los empleados participen a lo largo de todo el proceso de cambio. Las investigaciones revelan que la participación, sobre todo cuando es voluntaria, suele llevar al compromiso.[29] Al involucrar a los empleados en el proceso de cambio se les brinda la oportunidad de ayudar a controlar su propio destino. También fomenta que las personas se sientan dueñas del proceso y que acepten la responsabilidad de contribuir a configurar el nuevo futuro en el cual trabajarán. Georgia-Pacific depende de la comunicación informal entre los empleados como vía para minimizar los malentendidos que podrían surgir durante el proceso de cambio. El Proceso de Mejora del Aserradero de Georgia-Pacific involucra a los empleados de todos los niveles y de todas las áreas en la planeación y aplicación del cambio. Los problemas de los malentendidos disminuyen porque los miembros de los equipos de proyecto participan en cada uno de los pasos del proceso de cambio. Cuando los empleados que no forman parte del equipo de proyecto tienen alguna pregunta, pueden obtener con facilidad una respuesta con sólo preguntarle a un compañero de trabajo que está directamente involucrado.

Administración al instante

"Cuando necesito anunciar un cambio, primero busco a las personas que tienen mejor desempeño. Les proporciono tanta información como puedo para que comprendan las razones que sustentan el cambio. Prefiero comunicarme de uno a uno, sobre todo si se trata de un cambio importante."

Teresa Robinson, gerente general de Best Practices and Risk Management, Aflac

Monitoreo del cambio

A medida que se desarrolla el proceso de cambio, los administradores deben monitorear las reacciones de los empleados y también los resultados. Deben vigilar las medidas del estrés de los empleados, la satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos, la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados a efecto de poder evaluar las consecuencias de corto plazo y también las de largo plazo. Deben monitorear la velocidad, el grado y la duración de las mejoras. En un plano ideal, las medidas utilizadas para el monitoreo y para el seguimiento deben estar estrechamente relacionadas con las metas y los calendarios establecidos en el plan de acción.

Dado que el monitoreo continuo del cambio es costoso y toma mucho tiempo, las evaluaciones por lo normal se hacen con base en intervalos determinados con anterioridad. De ser posible, la primera evaluación se debe hacer antes de que se haya implementado el cambio. Si

no fuera posible, se debe hacer tan pronto como inicie el proceso de cambio. Para no saltar a conclusiones antes de tiempo, la gerencia debe efectuar otra evaluación más adelante. En ocasiones, la segunda evaluación revela que los efectos positivos del cambio se han desgastado. Por otra parte, la segunda evaluación podría revelar efectos positivos que han tardado en llegar.

En Georgia-Pacific, el diagnóstico inicial es la primera evaluación. Todos los equipos de proyecto también efectúan una evaluación después de cinco semanas, que suele ser el punto medio del proceso de cambio. Al final de la ola de 10 semanas se efectúa otra evaluación. A continuación, el monitoreo de los resultados se lleva a cabo conforme se necesita con el propósito de asegurarse de que los cambios han prendido de forma permanente.

3\. *Identificar cuatro métodos para el cambio organizacional.*

Implementación del cambio

Una vez que se ha decidido que se necesita un cambio, los administradores tienen a su disposición muchos métodos que pueden utilizar para que ocurra. Aquí se analizan los cuatro métodos principales que describe la figura 12.4. Aun cuando se describe cada método por separado, casi todas las actividades para lograr un cambio organizacional grande implican alguna combinación de estos enfoques. Es raro que un cambio significativo se pueda basar tan sólo en uno de estos enfoques.[30]

Figura 12.4 Métodos para producir un cambio organizacional



Cambio tecnológico

El cambio tecnológico *implica ajustes crecientes o innovaciones radicales que afectan los flujos de trabajo, los métodos de producción, los materiales y los sistemas de información.* En 1908, Henry Ford transformó el centro de trabajo cuando demostró que las tecnologías de la línea de montaje se podían utilizar de forma muy efectiva para producir automóviles. En aquella nueva era de consumo masivo, la revolucionaria tecnología de la línea de montaje era ideal para fabricar bienes idénticos en grandes volúmenes.

Hoy, el cambio tecnológico con frecuencia involucra nuevas formas de tecnología de la información; es decir las complejas redes de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y aparatos de control remoto que son el adhesivo de la organización moderna. A medida que la tecnología de la información sigue evolucionando, las organizaciones han ido encontrando mayor facilidad para crear vínculos entre los proveedores, los productores, los distribuidores y los clientes. En YRC, la tecnología de la información permite que los clientes, los camioneros y los repre-

sentantes de servicios estén en comunicación permanente entre sí. En el sector minorista, las cajas registradoras electrónicas monitorean los bienes vendidos, sus precios y los montos que están a la mano (inventario). Si el sistema reconoce que queda poco de un producto particular en la tienda, el sistema puede pedirlo al centro de distribución más cercano. La tecnología de la información también permite que los clientes proporcionen comentarios y retroalimentación a las empresas por medio de sus sitios web. A su vez, las empresas pueden utilizar sus sitios web para informar a los clientes acerca de los cambios en los productos y servicios de la organización. En el sitio web Yahoo!, los empleados y los clientes sostienen una conversación electrónica continua respecto a cambios que los clientes solicitan y las medidas que Yahoo! toma para responderles.

Un cambio tecnológico muy reciente es el software de fuente abierta, *el cual se refiere a un software de cómputo que está disponible con su código fuente. Mientras que el código fuente del software tradicional (por ejemplo, Microsoft Office) suele mantenerse en secreto y protegido por patentes que impiden que otros lo alteren o vendan, el software de fuente abierta permite que cualquier persona lo adquiera, lo copie, lo revise, lo comparta y lo venda.* El sistema operativo Linux con seguridad es el ejemplo más conocido del software de fuente abierta. No obstante, a partir de que Linux empezara a reinventar el proceso de desarrollo del software han aparecido decenas de programas más. IBM ha sido un gran motor para la promoción del software de fuente abierta y ha gastado muchos millones de dólares desarrollando el sistema operativo Linux, porque consideró que se trataba de una oportunidad para aprovechar el talento de miles de programadores. Después, en 2004, IBM ofreció 500 de sus patentes de software a los programadores. Ahora ofrece todas sus patentes, sin pago de derechos, a todo aquél que esté diseñando normas de software para la educación o la salud. La idea es fomentar un desarrollo más veloz del software, que funcione de forma efectiva para una amplia gama de productos.[31]

Rediseño de la organización

El rediseño de la organización *implica ajustes crecientes o innovaciones radicales que se concentran en realinear a los departamentos, modificar quién toma las decisiones y fusionar o reorganizar a los departamentos que venden los productos de la organización.* Recuerde lo que se mencionó de los elementos del diseño de la organización en el capítulo 11. El enfoque del rediseño de la organización tal vez signifique abandonar una forma de organización y optar por otra, por ejemplo, de funcional a departamentalización por productos. En Emerson, una empresa de aparatos electrónicos con sede en St. Louis, Missouri, el rediseño de la organización implicó establecer equipos de cuentas para que trataran con los grandes clientes que le compran a varias divisiones diferentes de la empresa. Dado que cada vez son más los bienes vendidos por medio de minoristas muy grandes, del tipo "caja grande", Emerson es apenas una de las muchas empresas manufactureras que han implementado este tipo de rediseño de la organización.[32]

Dos enfoques básicos para el rediseño de la organización están modificando la estructura y los procesos de la organización. En ocasiones, una idea en verdad radical da forma al diseño de la organización, como ocurrió en el caso de Visa, la compañía de tarjetas de crédito. Visa fue la primera empresa virtual del mundo. Empezó como un consorcio de bancos que ofrecían el servicio de tarjeta de crédito y se ha convertido en una marca mundial. Hoy, es una organización en forma de red, compuesta por una maraña de conexiones entre 27,000 instituciones financieras y alrededor de 1,300 millones de tarjetahabientes. Visa no sólo inventó un nuevo tipo de organización, sino que reinventó el negocio de las tarjetas de crédito.[33]

Sea cual fuere el rediseño elegido, la intención suele ser aclarar qué confiere a la organización su posición de liderazgo entre sus clientes. En pocas palabras, los cambios en el diseño organizacional deben capitalizar las capacidades que diferencian a la organización de sus competidores. Los negocios, los bienes o los servicios que no aportan nada a esta meta son candidatos a ser eliminados o vendidos.

Rediseño estructural. La reestructuración *significa reconfigurar la distribución de autoridad, responsabilidad y control de una organización.* La autoridad, la responsabilidad y el control cambian de forma radical cuando se combinan negocios o divisiones completas o cuando son descartadas, como cuando IBM vendió su negocio de computadoras laptop a Lenovo.

El downsizing o reducción de tamaño es otro enfoque conocido para el rediseño estructural. El downsizing suele ser una respuesta que se presenta en reacción a un mal desempeño de la organización. Sin embargo, este método de cambio utilizado con frecuencia no siempre funciona. Cuando Colgate Palmolive ofreció incentivos a 400 altos directivos para que renunciaran, la empresa pretendía reducir costos. Sin embargo, cuando más de 300 administradores decidieron abandonar la empresa, ésta perdió más de los administradores experimentados de los que había planeado. Si bien el downsizing puede mejorar el desempeño financiero a corto plazo, varios estudios han revelado que las empresas que lo han aplicado terminan en una posición financiera peor más adelante.[34] No obstante, nadie sabe si estas empresas habrían siquiera sobrevivido si no hubieran aplicado cambios. Sin importar lo efectivo que pueda ser a largo plazo, el downsizing es una experiencia dolorosa para las personas que abandonan la empresa y para las que sobreviven en ella después de los despidos. Los sobrevivientes a menudo se sienten culpables porque, de alguna manera, han salvado el trabajo, pero también se sienten angustiados porque podrían ser los siguientes. Los sobrevivientes con frecuencia tienen problemas para mantener un compromiso con la organización, siendo que podrían estar "cumpliendo el tiempo" hasta que se anuncie la siguiente ronda de despidos.[35]

Reingeniería. Cuando las organizaciones quieren mejorar su eficiencia y la calidad de sus productos y servicios a menudo estudian sus procesos de producción internos. Si deciden cambiar esos procesos, entonces producen el cambio por medio de la reingeniería, *que se entiende como un rediseño radical de las funciones y los procesos de negocio de la organización.* El cambio suele implicar la reorganización, abandonando una estructura basada en departamentos funcionales para pasar a una basada en procesos clave de producción y/o de servicios. La reingeniería con frecuencia implica el rediseño de los procesos relacionados con la logística, la manufactura y la distribución. La meta es diseñar el proceso más efectivo para fabricar y entregar un producto o servicio.[36] Los procesos efectivos son los que cuestan menos, al mismo tiempo que producen con rapidez bienes y brindan servicios de excelente calidad. El punto de partida es evaluar los procesos actuales desde el punto de vista del cliente.

Con frecuencia, la reingeniería está interrelacionada con otras actividades clave. Recuerde que muchas organizaciones están estructuradas por función y que las reacciones de los empleados ante el cambio por lo general están basadas en su efecto en sus departamentos. La reingeniería requiere que los empleados piensen en distintas funciones; puede reducir la cantidad de transferencias entre departamentos porque incrementa la cantidad de recursos que se reúnen de forma simultánea para satisfacer las necesidades del cliente. Algunos de los beneficios serían tiempos de entrega más cortos, facturación más exacta y menos productos defectuosos que son objeto de devoluciones. National Grange Mutual & Insurance Company, subsidiaria de Main Street America Group, aplicó la reingeniería a sus procesos para las reclamaciones de seguros y redujo 55 por ciento su tiempo de respuesta. Esto significa que los clientes reciben su dinero antes y con menos molestias. Después de la reingeniería, la satisfacción del cliente mejoró al igual que el índice de crecimiento global de la empresa.[37]

Rediseño de puestos

El rediseño de los puestos *implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos de los empleados.* Siempre que se modifica un puesto, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia. Dos formas radicalmente diferentes de modificar el diseño de puestos son la simplificación y el enriquecimiento.

El método más antiguo del cambio de las tareas es la simplificación del puesto. La simplificación del puesto *incluye el análisis científico de las tareas que desempeñan los empleados con el objeto de descubrir procedimientos para producir la cantidad máxima de productos con el mínimo de insumos.* La meta de la simplificación del puesto es encontrar la manera más efectiva de desempeñar el trabajo, identificar las tareas que se deben desempeñar y los métodos de trabajo que se deben utilizar para obtener un proceso eficiente para el flujo de trabajo. La simplificación del puesto, al igual que la reingeniería, está fundada en conceptos de ingeniería.

Recuerde que las técnicas para la administración científica que desarrolló Frederick Taylor definían los puestos y diseñaban las tareas con base en estudios de tiempos y movimientos

(véase el capítulo 2). Sin embargo, existe una enorme diferencia entre estos dos enfoques del cambio. La reingeniería se concentra en el proceso completo, que puede involucrar a muchos empleados que trabajan en distintas partes de la organización. En cambio, la simplificación del puesto se concentra en el trabajo que desempeñan los empleados en un puesto particular. Por ejemplo, si los restaurantes McDonald's aplicaran la reingeniería a sus instalaciones, rediseñarían todo el establecimiento, inclusive la tecnología para tomar pedidos, el diseño de la cocina y las áreas de comedor. No obstante, si fuera necesario cambiar la forma en que un cajero desempeña su trabajo, la empresa podría recurrir tan sólo a una simplificación del puesto.

El inconveniente de la simplificación de los puestos es que desemboca en escaso compromiso de los empleados y en una alta rotación. La mayoría de los desafíos actuales de la competencia requiere que los trabajadores estén comprometidos e involucrados y que puedan tomar decisiones y experimentar nuevas formas de hacer las cosas. Muchas personas buscan empleos que les permitan tener mayor discrecionalidad y les ofrezcan más desafíos. Por tanto, diseñar puestos teniendo en mente las necesidades de los empleados requiere de otro enfoque.

El enriquecimiento del puesto *significa modificar las especificaciones del puesto de modo que amplía y aumenta el desafío de las tareas requeridas y para incrementar la productividad.* El enriquecimiento del puesto tiene cuatro aspectos singulares. En primer término, cambia las relaciones básicas entre los empleados y su trabajo. El enriquecimiento del puesto se basa en el supuesto de que un trabajo interesante y desafiante puede ser fuente de satisfacción del empleado, de su mayor participación y de un mejor desempeño.

En segundo, el enriquecimiento del puesto modifica de forma directa los comportamientos de los empleados, de modo que gradualmente conduce a actitudes más positivas acerca de la organización y a una mejor imagen de sí mismos. Como los puestos enriquecidos por lo normal incrementan el sentimiento de autonomía y de libertad personal, es probable que los empleados desarrollen actitudes que apoyan los nuevos comportamientos en relación con su trabajo.

En tercero, el enriquecimiento del puesto ofrece infinidad de oportunidades para iniciar otros tipos de cambio organizacional. Es probable que surjan problemas técnicos cuando se modifican los puestos. Esto ofrece a la gerencia la posibilidad de afinar la tecnología utilizada. Es casi inevitable que surjan problemas entre los administradores y los subordinados y, a veces, entre los compañeros de trabajo que se deben relacionar entre sí de otra manera. Estas situaciones ofrecen la posibilidad de desarrollar las competencias para el trabajo en equipo y para la comunicación.

Por último, el enriquecimiento del puesto puede humanizar a la organización. Los individuos pueden experimentar el repunte psicológico que se deriva del desarrollo de nuevas competencias y de cumplir bien con un trabajo. Los individuos encuentran un motivo para crecer y esforzarse.

Desarrollo organizacional

Muchos de los métodos orientados a las personas que son utilizados para transformar a las organizaciones suelen agruparse bajo la amplia categoría de desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional (DO) *es una estrategia de las ciencias de la conducta, planeada y de largo plazo, que tiene por objeto comprender, transformar y desarrollar a la fuerza de trabajo de una organización con miras a mejorar su efectividad.*[38] Si bien los métodos del DO con frecuencia incluyen los cambios de diseño, los tecnológicos y los de las tareas, su punto focal es transformar a las personas. De los muchos métodos del DO disponibles, los tres más usados son los grupos de enfoque o focus groups, la retroalimentación de encuestas y la creación de equipos.

Grupos de enfoque o focus groups. Cuando se utilizan los grupos de enfoque para el desarrollo organizacional, la meta que suele perseguirse es obtener información sobre lo que piensan los empleados acerca de la situación actual de su organización. Cuando se diseñan las actividades para un cambio es importante comprender la perspectiva de los empleados. Una discusión de un grupo de enfoque *es una discusión entre varios empleados en torno a un tema o cuestión de interés específico, la cual ha sido planeada con sumo cuidado y es encabezada por un facilitador capacitado.* El facilitador es el encargado de crear un entorno abierto, que no sea amenazante, y de evitar que la discusión se desvíe. Como la meta es recabar información de forma sistemática, en la organización se llevan a cabo varias reuniones de grupos de enfoque y se toman notas en cada una de ellas. La figura 12.5 muestra una preparación típica para la discusión de un grupo de enfoque.[39]

Figura 12.5 **Cómo dirigir la discusión en un grupo de enfoque**



Estudios de retroalimentación. Los grupos de enfoque pueden revelar mucho de lo que piensan y sienten los empleados, pero no son prácticos para recabar información de un número grande de empleados. Cuando los administradores quieren saber lo que dicen cientos o incluso miles de empleados, podrían encontrar que resulta más práctico utilizar el método de la retroalimentación de encuestas para el desarrollo organizacional. El estudio de retroalimentación *es un proceso que permite que los administradores y los empleados consignen lo que sienten y piensan de la organización y para saber lo que otros sienten y piensan de sus propios comportamientos*.[40] Esta información sienta las bases para las discusiones de grupo y el estímulo para el cambio. Una de las bases primarias del DO es la retroalimentación exacta que proporcionan otros respecto a los comportamientos y el desempeño en el trabajo.

La retroalimentación se obtiene por medio de un cuestionario preparado de antemano, que se distribuye entre todos los empleados para que lo contesten y devuelvan de forma anónima. El contenido del cuestionario depende de cuáles sean las áreas que más preocupan a la organización. Sin embargo, por lo general, las encuestas de los empleados se refieren a lo que sienten los empleados de su compromiso y satisfacción, a su evaluación del clima para la innovación, la medida en que piensan que la organización está orientada al cliente y sus actitudes hacia las prácticas de administración y supervisión. Cuando las encuestas de empleados son diseñadas para abordar cuestiones que tienen importancia estratégica, se pueden utilizar para mejorar la ventaja competitiva de la organización.

Cuando empresas como Intel, GE e IBM aplican encuestas a los empleados, éstos las responden por Internet. Los resultados de la encuesta son reportados por separado para cada unidad de negocios en todo el mundo. Tras estudiar y discutir sus resultados, y de compararlas

con otras unidades, se espera que los administradores preparen planes de acción para hacer mejoras en sus unidades. Casi todas las empresas estadounidenses grandes aplican cada año encuestas a sus empleados como forma para monitorear su satisfacción y estado de ánimo.

Creación de equipos. A medida que las organizaciones se tornan más planas y dependen más de los equipos para desempeñar su trabajo, la importancia de la creación de equipos ha ido en aumento. La creación de equipos *es un proceso que desarrolla la capacidad de los miembros del equipo para colaborar de forma efectiva, de modo que puedan desempeñar las tareas que les han sido asignadas.* Las actividades para la creación de equipos por lo normal hacen hincapié en la importancia que tiene desarrollar un clima de grupo seguro, en el cual las personas confían en las otras y donde se sienten en libertad para expresar sus sentimientos y compartir sus percepciones respecto a las experiencias y las molestias diarias. Algunos métodos conocidos para la creación de equipos son los cursos externos que representan un desafío y distintos tipos de actividades físicas. El individuo que oculta sus sentimientos o que no es aceptado por el grupo estará menos dispuesto a trabajar de forma constructiva para encontrar soluciones a los problemas. La apertura puede ser arriesgada, pero también alienta la creatividad y, por lo normal, ayuda a las personas a planear con efectividad soluciones a los problemas y a ponerlas en práctica.[41]

Combinación de métodos para el cambio

El cambio organizacional es una empresa muy compleja. Por lo habitual, las actividades para un cambio a gran escala entrañan una combinación de métodos. Dado que la información forma parte integral del funcionamiento de casi todas las organizaciones, todo esfuerzo por reestructurarlas quizá tendrá implicaciones para el diseño de los sistemas de información y su uso.

La adquisición e instalación de software para la planeación de los recursos de la empresa (ERP, por sus siglas en inglés) es una decisión que con frecuencia entraña muchas formas de cambio organizacional. El software ERP está diseñado para satisfacer todas las necesidades de tecnología de la información que pudiera tener la empresa. Tiene capacidad para recabar información acerca del desempeño financiero de la empresa, así como de sus relaciones con los clientes, recursos humanos, producción, distribución, etc. Por lo general es muy costoso y también es difícil implementarlo bien. El cambio a un sistema ERP implica bastante más que enseñar a los empleados el nuevo software. A menudo ellos también deben aprender a desempeñar una serie de tareas administrativas nuevas. Por ejemplo, los vendedores tal vez tengan que registrar información acerca de la fuente de todos los nuevos clientes y de las razones que llevaron a los clientes a cancelar sus pedidos. La información no ayuda directamente al vendedor, pero marketing la utiliza para evaluar la productividad de las campañas publicitarias.

Cuando los administradores deciden comprar software ERP podrían pensar que sólo están cambiando el sistema de TI de la empresa, pero están cometiendo un gran error. Como explica el recuadro siguiente de Competencia para la comunicación, la instalación de nuevas tecnologías de la información es una forma de cambio radical. Para que las nuevas tecnologías tengan éxito, los empleados deben aceptarlas. Fairchild Semiconductor sabe que contar con la participación de los empleados en el diseño de las nuevas tecnologías es en verdad útil para conseguir su apoyo y cooperación.[42]

Competencia para la comunicación

Fairchild Semiconductor

Cuando Fairchild Semiconductor introdujo el primer circuito integrado en la década de los sesenta, inició una revolución en la tecnología de la información. La empresa ha experimentado numerosas transformaciones desde su fundación, entre otras fue adquirida por National Semiconductor y, más adelante, ésta volvió a venderla. Cuando National se deshizo de ella, una de sus primeras metas era transitar del

sistema de administración de National a uno propio. Eligió una aplicación de ERP de PeopleSoft y, a continuación, se dispuso a adaptar sus procesos para cumplir con los requerimientos del software. El primer paso fue formar equipos de empleados de todo el mundo para que volvieran a configurar los procesos de negocio de la empresa en las áreas de finanzas, producción, logística y recursos humanos. La meta era reemplazar todos los procesos de negocio a la medida de toda la empresa con procesos de "simple sabor a vainilla" que encajan en el sistema general de software.

Cuando los nuevos procesos quedaron diseñados, se necesitó de una amplia capacitación antes y después de que se inaugurara el nuevo sistema. Además de enseñar a los empleados las nuevas tareas que tendrían que desempeñar, las sesiones de capacitación explicaban por qué estas nuevas tareas eran importantes. La meta era asegurarse de que los empleados hubieran entendido la manera en que su trabajo estaba relacionado con los procesos de negocios globales. La empresa pensaba que era menos probable que los empleados tomaran atajos para disminuir sus cargas de trabajo si entendían la manera en que sus aportaciones afectaban a otras personas de la empresa y a la línea de fondo. Para conseguir que los empleados confiaran en su capacidad para utilizar el nuevo sistema, las sesiones de capacitación incluían mucho tiempo para que las personas practicaran usando el software y para que recibieran retroalimentación.

La instalación del software ERP en Fairchild resultó ser el primer gran paso en un proceso permanente de cambio a largo plazo. Una vez que la empresa había instalado el software para administrar las actividades diarias, inició otro esfuerzo para un gran cambio. En esta ocasión, la meta era diseñar y desplegar una solución entendible para pronosticar la demanda y administrar su cadena de suministro. Fairchild necesitaba aplicar la reingeniería a sus procesos de negocio centrales e implementar, para todas sus plantas y divisiones, políticas de calidad mundial para la administración de la cadena de suministro. Fairchild trabajó con IBM como socio estratégico y utilizó un enfoque similar para administrar este esfuerzo de cambio. Para aprovechar sus logros pasados, el nuevo sistema no introduciría nuevas fuentes de datos. En cambio, utilizaría los datos capturados por el sistema ERP existente. Cuando quedara terminado, el nuevo sistema cambiaría los métodos de la empresa para pronosticar la demanda, vincular la oferta y la demanda, planear la capacidad estratégica, cargar las fábricas, administración de las asignaciones, transferencias de inventarios, administración de almacenes y promesas de pedidos.

De nueva cuenta, el involucrar a los empleados clave facilitó la aceptación del nuevo sistema. Se organizaron una serie de talleres con personal clave de distintas organizaciones de Fairchild de todo el mundo. En estos talleres, los expertos de la empresa documentaron sus procesos de negocio actuales y los datos que estaban utilizando para la planeación. IBM utilizó la documentación para crear prototipos para el nuevo sistema. Cuando los prototipos estuvieron listos, los empleados participaron en probarlos y en proporcionar retroalimentación y sugerencias para su revisión. A lo largo de tres años, un proceso de documentación de "lo que es", de desarrollar prototipos para el nuevo sistema, de probar los prototipos en el lugar mismo, de proporcionar retroalimentación y de efectuar revisiones de tiempo en tiempo dieron por resultado un nuevo sistema que los administradores de Fairchild endosaron y que estaban ansiosos de empezar a utilizar.

Más información acerca de esta organización en www.fairchildsemi.com.

4.

Describir la relación entre la innovación y el cambio organizacional.

La innovación en el cambio organizacional

Como se explicó en el capítulo 8, la innovación *se refiere al descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o al desarrollo de soluciones únicas o creativas*.[43] Cuando Jeff Bezos fundó Amazon.com inventó una nueva manera para que la gente comprara libros; es decir, por Internet. Las nuevas ideas que llevan a la innovación pueden provenir del interior de la empresa, pero con frecuencia proceden de otro lugar. Por ejemplo, muchas empresas copiaron el novedoso invento de Bezos y empezaron a vender diversos productos por Internet, que no eran libros.

Importancia estratégica de la innovación

Un entorno dinámico y cambiante hace que la innovación y el cambio sean tan importantes, por no decir que más, para las organizaciones establecidas como para las nuevas. Las organi-



zaciones de éxito no pueden descansar en sus éxitos anteriores. Si se tornan complacientes, los competidores les quitarán clientes con toda seguridad. A continuación vendría el declive o incluso la extinción de la organización.

Alan G. Lafley, presidente de Procter & Gamble, evitó estos problemas apoyando la innovación en la empresa. Como explica el recuadro Competencia para la acción estratégica, Lafley dirige una empresa que deja que los clientes sean la inspiración del proceso de innovación.[44] Su enfoque para administrar la innovación refleja que conoce a fondo la empresa que dirige. Lafley ha hecho la mayor parte de su carrera en P&G y ello le ha dado muchos años de experiencia personal a la que puede recurrir. Sin embargo, no dependió de sus opiniones personales para revitalizar a la empresa. Cuando asumió el cargo de presidente, pasó los primeros tres meses viajando para hablar con los empleados, clientes y proveedores de P&G. Algo que averiguó con estas charlas es que los empleados de P&G no tenían una visión clara de la misión de la empresa ni de las prioridades de su trabajo. Recuerda esa época y dice: "Teníamos a personas sobresalientes... que pensaban que tenían tanto que hacer todos los días que en realidad no tenían claro cuáles podían ser una o dos cosas que en realidad marcarían la diferencia". Bajo el liderazgo de Lafley, P&G ha recuperado su enfoque. Ahora los empleados saben que su trabajo es concentrarse en los clientes, averiguar todo lo posible respecto a lo que quieren y, a continuación, entregar productos que les cautivarán. Dado que P&G tiene clientes en 160 países, sus empleados deben estar innovando de forma continua para afrontar este desafío.[45]



A.G. Lafley, presidente de P&G, se dirige al público en una asamblea anual de accionistas que tuvo lugar en Cincinnati.

Competencia para la acción estratégica

Alan G. Lafley de Procter & Gamble

Cuando Alan G. Lafley fue nombrado presidente de P&G, era un personaje totalmente desconocido fuera de la empresa. El día que se anunció su ascenso, el precio de las acciones de la empresa cayó, lo cual indicaba que los inversionistas no confiaban en su capacidad para dirigir a la empresa en tiempos de cambio. No obstante, tras cinco años de dirigirla, las utilidades habían aumentado cerca de 70 por ciento y los inversionistas perecían estar contentos. Al parecer, los 25 años que Lafley había trabajado en la empresa, abriéndose camino hacia la cima, le habían preparado para su nuevo papel.

La innovación es un elemento clave de la estrategia de Lafley para P&G y los clientes son el centro de atención. Lafley explica: "Quería colocar a los consumidores en el frente y en el centro y volver a formular preguntas. ¿Quiénes son y qué quieren? Averigüe lo que quieren y proporcióneselo. Tengo un lema increíblemente simple: 'El consumidor manda'". Hoy, la mayoría de los productos de P&G se inventa y desarrolla en la empresa, pero Lafley está a punto de iniciar un proceso para cambiarlo. Su meta es desarrollar vínculos con fuentes externas de nuevos productos. Quiere que, con el tiempo, sólo 50 por ciento de los nuevos productos de P&G sean creados al interior de la empresa. El resto provendrán del exterior al principio y después serán perfeccionados en los laboratorios de P&G.

Para tal efecto, Lafley ha cultivado relaciones con diseñadores en todo el mundo. También ha reestructurado las actividades de investigación y desarrollo de la empresa de modo que los procesos del desarrollo de producto ocurran cerca de los clientes de todo el mundo. En fecha más reciente orquestó la adquisición de Gillette, otra empresa de productos de consumo conocida por su capacidad para innovar. Lafley tiene la esperanza de que la adquisición de Gillette estimule nuevas ideas y productos y dice: "Ellos son ingenieros mecánicos y nosotros ingenieros químicos. Tengo grandes esperanzas de que unos aprenderemos mucho de otros". En P&G la innovación es algo que ocurre todos los días y crea la necesidad de un cambio creciente continuo.

Más información acerca de esta organización en www.pg.com.

Administración al instante

"Champion era una compañía papelera de la vieja guardia que tenía características clásicas muy arraigadas. Teníamos una estructura administrativa tradicional, una relación de adversarios con los sindicatos y sistemas de información que reflejaban esa forma de pensar. [Ahora] hemos modificado nuestra jerarquía, abierto nuestros sistemas de información, desarrollado una asociación de cooperación con los sindicatos y establecido que los grupos de supervisión tienen la obligación de asumir las consecuencias de sus actos."

Mark Childers, vicepresidente de desarrollo organizacional de Champion International, una subsidiaria de International Paper

Tipos de innovación

Las nuevas ideas pueden adoptar infinidad de formas, por lo cual existen muchos tipos posibles de innovación. Tres tipos básicos de innovación son la técnica, la de procesos y la administrativa.

Técnica. *La creación de nuevos bienes o servicios es un tipo central de innovación y con frecuencia se dice que es una* innovación técnica. Muchas innovaciones técnicas se dan por medio de actividades básicas de investigación y desarrollo que tienen por objeto satisfacer a clientes exigentes que siempre están en busca de productos nuevos o que sean mejores, más rápidos y/o más baratos. En P&G, las innovaciones técnicas son la base de muchos nuevos productos de la empresa. No obstante, incluso en ausencia de un nuevo producto, puede haber innovación.

De proceso. La innovación de proceso *implica crear una manera nueva de producir, vender y/o distribuir un bien o servicio existentes.* La introducción de las transacciones de acciones en línea, del tipo hágalo usted mismo, es una innovación a un proceso. En Toyota, el *oobeya*, fue una innovación a un proceso que permitió a la empresa reducir de forma ostensible el costo de producción de los automóviles. En japonés, oobeya significa "oficina muy grande y abierta". En Toyota, el oobeya reúne a grandes equipos de personas que participan en todos los aspectos del negocio para que discutan cómo reducir los costos de los procesos de diseño, producción y ventas. Antes de que se instituyera el oobeya, cada unidad tenía su presupuesto. Lo único que se esperaba de ellas era que no los rebasaran. Con el oobeya, la reducción de costos, sin reducción de la calidad, se convirtió en la meta. Al propiciar que todos trabajen juntos para abatir los costos, Toyota ha logrado producir automóviles de gran calidad que cuestan bastante menos que otros modelos similares que ofrecen los competidores.[46]

Administrativa. La innovación administrativa *ocurre cuando la creación de un nuevo diseño organizacional apoya mejor el desarrollo, la producción y la entrega de bienes y servicios.* En P&G, la redistribución mundial de las actividades de investigación y desarrollo representó una innovación administrativa. Algunas otras formas de innovaciones administrativas que han puesto en práctica las organizaciones son los horarios de trabajo flexibles, el trabajo a distancia y los equipos de trabajo virtuales. Las organizaciones en forma de red (véase el capítulo 11) y las organizaciones virtuales también son ejemplos de innovaciones administrativas. Como se dijo antes en este capítulo, la adopción de estas formas innovadoras de trabajar, como el trabajo a distancia, a menudo significa que la organización debe encontrar formas innovadoras que le permitan supervisar y coordinar el trabajo de los empleados que se comunican de forma electrónica y que rara vez tienen conversaciones cara a cara entre sí.[47]

Convergencia de formas. Diversos tipos de innovación suelen ir de la mano. Por ejemplo, el rápido desarrollo del llamado comercio electrónico de negocio a negocio (business-to-business e-commerce) representa una innovación de un proceso. Este nuevo proceso requirió de numerosas innovaciones técnicas en el hardware y el software de cómputo. A medida que las organizaciones empezaron a utilizar este comercio electrónico de negocio a negocio, las innovaciones administrativas no tardaron en llegar. A su vez, la implementación de las innovaciones en el proceso a menudo estimuló la creación de nuevos diseños organizacionales.[48] Hacer algo nuevo significa, necesariamente, hacer las cosas de otra manera. Por tanto la innovación y el cambio organizacional van de la mano.

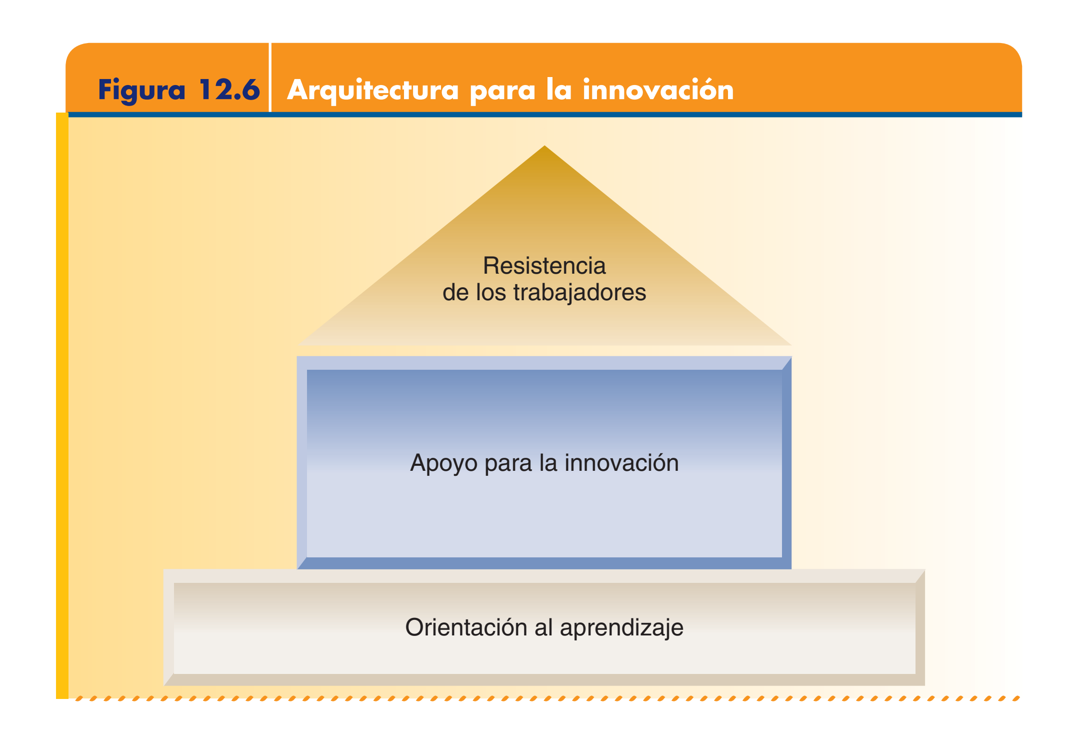
Arquitectura para la innovación

Dado que la innovación es tan importante para tener éxito en distintas industrias, se espera que los administradores de todo tipo de organizaciones ayuden a crear infraestructuras que fomenten y apoyen la innovación y el cambio. Si la infraestructura básica de una organización está instituida antes de que se planeen iniciativas para cambios específicos, la organización estará preparada para transformarse conforme se necesite. Una de las principales preocupaciones de la gerencia debe ser asegurar que la organización estará siempre en estado de alerta, de

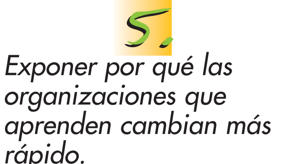
modo que se pueda mover con rapidez y efectividad cuando se necesita una innovación. La edificación de una infraestructura y el estado permanente de alerta requieren de una arquitectura para la innovación. Organizaciones como Citigroup, Coca-Cola, Hershey, Kellogg, Newell Rubbermaid y Humana han creado puestos para altos directivos, con nombramientos como director de innovación, con el objeto de que se encarguen de crear las condiciones necesarias para la innovación.[49] La figura 12.6 resume varias características clave de esa arquitectura. En pocas palabras, los administradores deben:

- desarrollar un entorno de aprendizaje y conseguir que los empleados se orienten a éste,
- ofrecer un sistema de apoyo para la innovación y
- fomentar la resistencia de la fuerza de trabajo.[50]

Figura 12.6 Arquitectura para la innovación



Organizaciones que aprenden



Exponer por qué las organizaciones que aprenden cambian más rápido.

Una organización que aprende *tiene tanto el ímpetu como las capacidades para modificarse o transformarse y para mejorar su desempeño de forma continua*. Aprende de experiencias del pasado, de los clientes, de diversas partes de la empresa y de otras empresas.[51] En las organizaciones que aprenden, la innovación y el cambio exitosos no son hechos que tengan un principio y un fin claros. Por el contrario, son procesos permanentes que ahora forman parte de la rutina diaria. La innovación y el cambio no son algo raro y especial, sino que son simplemente una forma de la vida organizacional. Como comentara un administrador, esta forma de vida ayuda a la organización que aprende a evitar la estupidez organizacional.

Hewlett-Packard Company lucha por ser una organización que aprende. El aprendizaje continuo tiene especial importancia en sus laboratorios, que son la unidad central de investigación de la empresa. En fecha reciente los laboratorios de HP experimentaron un cambio para mejorar su capacidad de aprendizaje. Como describe el recuadro siguiente de Competencia para la planeación y gestión, la meta es convertirse en el mejor centro de investigaciones industriales del mundo.[52]

Competencia para la planeación y gestión

Laboratorios de HP

Los laboratorios de HP, que cuentan con 1,200 empleados ubicados en Estados Unidos, Japón y el Reino Unido, son el motor de innovación de Hewlett-Packard Company. Los empleados de los laboratorios de HP incluyen a más de 900 ingenieros y científicos que se ocupan de descubrir y desarrollar productos que serán el combustible para el crecimiento de la empresa a largo plazo. Para garantizar que los laboratorios puedan entregar lo que la empresa necesita, la alta gerencia de HP los desafió para implementar todos los cambios que fueran necesarios, a fin de que se convirtieran en las instalaciones de investigación y desarrollo líderes del mundo.

El proceso de cambio inició con una amplia discusión que involucró a todos los elementos de los laboratorios; a los administradores y los profesionales técnicos, así como al personal de apoyo. Utilizando una serie de tecnologías de comunicación, entre ellas encuestas, groupware electrónico y discusiones cara a cara, los empleados de los laboratorios de HP evaluaron su situación actual y convinieron un conjunto de indicadores que se utilizarían para evaluar su avance hacia la meta de convertirse en el mejor laboratorio del mundo. Algunos de estos indicadores eran los comportamientos que observaban las personas del laboratorio. Los comportamientos que querían ver más en el laboratorio incluía escucharse unos a otros para poder explorar cómo difieren las ideas de las personas, fomentar que otros pensaran "fuera del marco", alentar que se asumieran riesgos y colaborar más allá de los límites funcionales tradicionales.

Después de muchas discusiones, los laboratorios de HP decidieron utilizar comunidades de prácticas para que ayudaran a producir el cambio en la organización. Al principio se formaron 36 comunidades de prácticas. Se trataba de grupos informales de personas que estaban interesadas en atacar un problema específico. Por ejemplo, una comunidad se concentró en el problema de crear mejores comunicaciones entre los ingenieros. Esta comunidad práctica se formó para resolver un problema que algunos de los propios ingenieros habían identificado, a saber: la tendencia de las personas a concentrarse en su trabajo y "jamás hablar entre sí". La solución del problema recibió el nombre de *Chalk Talks*. Chalk Talks tenía lugar los viernes por la tarde, cuando se separó un tiempo para que las personas se reunieran a charlar sobre los proyectos en los que habían trabajado esa semana. Otra comunidad de práctica atacó la cuestión de la calidad de vida en el trabajo. Este grupo incluyó en su mayoría a secretarias, que pensaban que había muchas tareas que podían desempeñar con más efectividad y que si hicieran las cosas de otra manera su trabajo resultaría más agradable. En el curso de un año, esta comunidad de práctica volvió a redactar el manual de embarques de la empresa, redujo de 13 a 1 el número de formas necesarias para inscribir a los empleados en los planes de prestaciones de la empresa e inició un seminario de autodesarrollo para el personal secretarial.

Cuatro años después de que iniciara este proceso de cambio en los laboratorios de HP, la empresa ha documentado varios resultados importantes, entre ellos un incremento significativo en la colaboración en el trabajo, mayor uso de la comunicación lateral en lugar de la vertical, la creación de más de 100 programas de mejora orientados a resultados y un acuerdo en cuanto a una visión clara para el laboratorio.

Hoy, efectuar cambios como los mencionados es un proceso permanente que se apoya a sí mismo. Las personas han aprendido que son las responsables de hacer las mejoras organizacionales. Cuando los empleados identifican algún problema, saben que pueden crear comunidades de prácticas para encontrar soluciones. Al compartir sus preocupaciones con otros y discutir sus ideas para producir el cambio, los empleados han descubierto que tienen bastante control de su situación de trabajo.

Más información acerca de esta organización en www.hp.com.

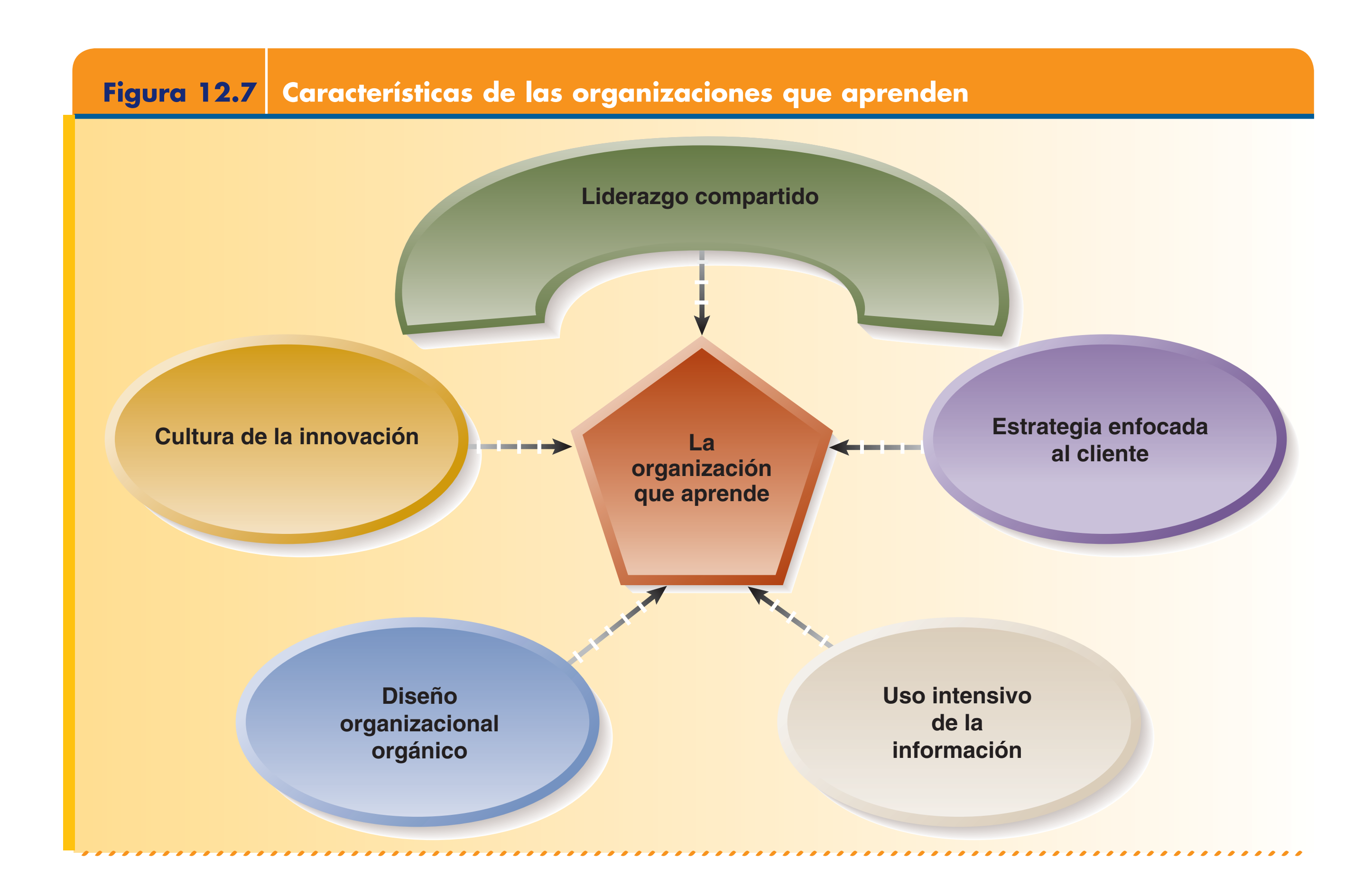
Por medio de la innovación y el cambio continuos, la organización que aprende crea una ventaja competitiva sostenible en su industria.[53] Cuando el entorno de una organización es inestable, el aprendizaje tal vez requiere mucha exploración y experimentación. Los fracasos pueden ser frecuentes, pero también lo son los logros inesperados. Cuando el entorno de una organización es más estable, es más probable que el aprendizaje se presente por medio de un proceso sistemático que se usa para probar enfoques alternos.[54] No obstante, en las dos situaciones, las organizaciones que aprenden cambian a un ritmo que es tan veloz, o incluso más veloz, que el ritmo de cambio de sus entornos. En el caso de los ingenieros de los laboratorios de HP, los cambios en la tecnología y el desarrollo de nuevos productos de los competidores

y las nuevas demandas de los clientes crean un entorno organizacional inestable. Las comunidades de prácticas ofrecen un mecanismo para que los empleados respondan con rapidez ante estos cambios. Por ejemplo, cuando una encuesta de los clientes de HP reveló que no estaban satisfechos con la calidad de los productos ni los servicios brindados, se organizó una comunidad de práctica para resolver el problema. Su solución fue preparar un conjunto de parámetros para medir la calidad y después asegurar que estos parámetros fueran adoptados y medidos en todas las instalaciones de los laboratorios de la empresa.

Hoy, los laboratorios de HP muestran muchas de las cinco características de una organización que aprende. Como muestra la figura 12.7, y se explicará en las secciones siguientes, estas características son:

- liderazgo compartido,
- cultura de la innovación,
- estrategia enfocada al cliente,
- diseño organizacional orgánico y
- uso intensivo de la información.

Figura 12.7 Características de las organizaciones que aprenden



Liderazgo compartido

En las organizaciones que aprenden, todos los empleados comparten la responsabilidad de tomar decisiones, dirigir las operaciones y alcanzar las metas organizacionales. Estas tareas de liderazgo no son responsabilidad exclusiva de los altos directivos. Se fomenta que *todo el mundo* encuentre formas para mejorar la organización y sus productos.[55] El Proceso de Mejora del Aserradero de Georgia-Pacific y las comunidades de prácticas de los laboratorios de HP son dos ejemplos de la manera en que las organizaciones pueden utilizar el liderazgo compartido para producir un cambio.

Administración al instante

"Todos cometemos errores. No es que en un momento dado Dell no tiene alguna parte de su negocio que, en nuestra opinión, no está funcionando como debería. Sin embargo, tenemos una cultura de mejora continua. Capacitamos a nuestros empleados para que siempre se estén preguntando: '¿Cómo podemos crecer más rápido? ¿Cómo podemos reducir nuestra estructura de costos? ¿Cómo podemos mejorar el servicio al cliente?'."

Michael Dell, presidente y cofundador de Dell Computer

Cultura de la innovación

El liderazgo compartido va de la mano con una cultura de la innovación. En el caso de las organizaciones que aprenden, la innovación exitosa es un proceso permanente que se convierte en parte de la rutina diaria. En lugar de que sea un hecho inusual y especial que distrae la atención de las personas del trabajo central de la organización, *es* el trabajo central de la organización. En P&G y en HP, los empleados siempre están pensando en cómo pueden hacer productos que los clientes encuentren más atractivos. En Georgia-Pacific están pensando en cómo ser más eficientes. En Southwest Airlines siempre están buscando formas mejores para satisfacer las necesidades del cliente con vuelos de bajo costo y confiables.

Comunidad. A efecto de apoyar la innovación, las organizaciones que aprenden alientan un sentido de comunidad y confianza. Todos trabajan juntos, con respeto por los demás y con capacidad para comunicarse de forma abierta y honesta. Los problemas no se pueden evitar ni manejar simplemente pasándolos a otro departamento o mandándolos hacia arriba en la jerarquía. El conflicto y el debate son aceptados como formas responsables de comunicación. Las personas están dispuestas a compartir la información y el conocimiento que tienen, de modo que otros se puedan beneficiar.[56]

El sentido de comunidad también produce en los empleados el sentimiento de que son importantes y que están recibiendo un trato justo. Los empleados cooperan porque quieren y no porque tienen que hacerlo.[57] Cuando las personas sienten que forman parte de una comunidad, están más dispuestas a hacer el esfuerzo extra que se necesita para identificar problemas y resolverlos. También es más probable que compartan sus soluciones con sus compañeros.

Con base en lo que se explicó en el capítulo 1 acerca de los equipos, Whole Foods Market ha creado un sentimiento de comunidad que apoya innovaciones de todo tipo. Si bien muchas otras tiendas de abarrotes se han concentrado en reducir sus costos, Whole Foods se ha convertido en la empresa más rentable de la industria atendiendo a los compradores conscientes de la salud. En esta organización basada en los equipos, los equipos pequeños de empleados administran departamentos como pescados y mariscos, frutas y verduras y productos de panadería. Los equipos tienen bastante autonomía para experimentar y probar las nuevas ideas. Además, tienen acceso a muchos datos financieros, mismos que pueden utilizar para evaluar si sus ideas están funcionando o no. La operación completa ha sido diseñada para mantener un fuerte sentido de comunidad, el cual se considera esencial para la evolución y la supervivencia de la empresa. El avance creciente es un valor central en Whole Foods Market y un fuerte sentimiento de comunidad apoya los riesgos que se deben asumir para producir el cambio. La empresa pretende mejorar de forma continua "desatando la creatividad colectiva y la inteligencia de los Miembros de Nuestro Equipo. Reconocemos que todos pueden hacer una aportación. Cada vez somos mejores en lo que hacemos".[58]

En algunas organizaciones se utilizan los web logs (blogs) para crear un sentimiento de comunidad. En la firma legal Latham & Watkins, por ejemplo, los abogados están experimentando el uso de los blogs para compartir conocimiento entre las distintas áreas de la práctica de la firma. Se fomenta que los abogados y el personal de oficina utilicen los blogs para contar casos que comuniquen lo que están aprendiendo de modo que el nuevo conocimiento se difunde con rapidez por toda la empresa.[59]

Aprendizaje continuo. Una organización que aprende no puede tener éxito si no cuenta con empleados que estén dispuestos a aprender y a cambiar. Por tanto, las organizaciones que aprenden fomentan infinidad de maneras que los individuos aprendan. Una de las vías más exitosas es el empowerment o atribución de facultades, con lo cual se otorga a los empleados la responsabilidad de identificar problemas y resolverlos.[60] El empowerment requiere de una mayor cantidad de participación y aprendizaje que el sólo tener a otra persona que toma todas las decisiones. En los laboratorios de HP, los ingenieros y las secretarias tienen facultades para identificar problemas y encontrar soluciones para ellos. En Dell Computers, los administradores tienen facultades para encontrar la manera de tener éxito dentro de sus unidades de negocio. Todos ellos deben rendir cuentas de su responsabilidad para alcanzar el éxito, pero la forma en que lo alcanzan no está dictada por los más altos directivos. En cambio, la empresa depende de que la información se comparta con gran apertura y de una cultura que comenta que las personas planteen preguntas, pidan ayuda cuando la necesitan y compartan sus ideas cuando se les pide.[61]

La estructura plana, basada en el equipo, que se encuentra en las organizaciones que aprenden facilita el aprendizaje porque los empleados participan en una amplia gama de actividades y porque trabajan con personas de quienes pueden aprender. La capacitación formal es otro camino que garantiza el aprendizaje continuo. En el caso particular de los administradores, el aprendizaje continuo es esencial para que desarrollen las competencias que necesitan los generalistas que tienen conocimiento de diversas áreas, a diferencia de los especialistas que sólo entienden de finanzas, producción, marketing o alguna otra función.

Estrategia enfocada al cliente

Las organizaciones que aprenden agregan valor para los clientes porque identifican sus necesidades, en ocasiones incluso antes de que ellos mismos lo hagan, y a continuación desarrollan formas que satisfarán esas necesidades. Las estrategias enfocadas al cliente reflejan una clara comprensión de la importancia que los clientes tienen para el éxito de la organización a largo plazo y sientan las bases para alinear todas sus actividades centrales. Los cambios en YRC que se explicaron antes ayudaron a la empresa a instituir una estrategia enfocada al cliente. P&G utiliza una innovadora forma de investigar a los clientes a efecto de apoyar dicha estrategia. Para que los líderes de la empresa estén a tono con los clientes, Lafley incluso envió a la calle a cuatro viceconsejeros, los directores de las unidades de operación y los jefes de funciones para que pasaran al menos medio día en los hogares de los consumidores observando cómo utilizaban los productos de la empresa. Una vez al año también envía a la calle a todos los líderes de negocios y de los países para que vayan de compras con las familias, de modo que puedan observar la manera en que las personas toman sus decisiones de compra. Cuando los laboratorios de HP reconocieron que satisfacer las demandas de los clientes que pedían productos excelentes y calidad en el servicio era un tema muy importante, una comunidad de práctica dedicó un año completo a diseñar un conjunto de medidas que ahora usan para monitorear este aspecto del desempeño de los laboratorios.

Diseño organizacional orgánico

El diseño de las organizaciones que aprenden suele reflejar el énfasis que ponen en los sistemas orgánicos, en lugar de ponerlo en los mecanicistas. Ponen énfasis particular en la utilización de los diseños de equipos multidisciplinarios, comunidades de prácticas y organización en forma de red.

En las organizaciones que aprenden, los empleados que tienen distinta experiencia forman equipos multidisciplinarios. Para propiciar el libre flujo de las ideas, estos equipos sólo se formarían cuando se necesita, de proyecto en proyecto. Los "jefes" casi no existen. Los miembros del equipo tienen bastante autonomía para tomar decisiones clave y pueden emprender acciones sin tener que esperar a que sus solicitudes pasen por un proceso burocrático para la toma de decisiones. En comparación con las organizaciones que tienen un diseño funcional, las estructuras basadas en equipo son más flexibles y fluidas. El conocimiento fluye con mayor facilidad entre los miembros de la organización y ello contribuye al aprendizaje y crea oportunidades para la innovación.

Además de experimentar por su cuenta, muchas organizaciones que aprenden forman alianzas estratégicas con los proveedores, los clientes e incluso los competidores como método de aprendizaje.[62] Una red de relaciones así, a menudo conduce a una organización que tiene una estructura en forma de red. Como se explicó en el capítulo 11, la estructura en red maximiza los vínculos entre todas las organizaciones que colaboran. Estos vínculos ofrecen oportunidades para aprender y generar innovaciones en los bienes y servicios. Al parecer, las estructuras en red funcionan, en parte, porque crean un sentimiento de comunidad entre un conjunto mayor de personas que comparten su diverso conocimiento y experiencia y la utilizan para encontrar soluciones creativas a problemas complejos.[63]

Uso intensivo de la información

La información es el líquido vital de las organizaciones que aprenden. Para que éstas sean efectivas deben emprender una amplia observación del entorno, orientarse a las mediciones y fomentar la comunicación de los problemas y las soluciones que se comparten.

Observación del entorno. En las organizaciones que aprenden, los administradores luchan por producir el cambio. Su pasión es estar al tanto de las tendencias emergentes. Para asegurarse de que no se les pase una tendencia o cambio importantes, los administradores de las organizaciones que aprenden observan con suma atención el entorno interno y el externo en busca de información. Por tanto, obtienen enormes cantidades de información del entorno externo acerca de la manera en que los clientes están reaccionando antes los bienes y servicios actuales, cómo quedan éstos después de que los clientes los comparan con los de los competidores y si hay nuevos competidores entrando en el mercado o no. Esta información resulta esencial para los juicios en cuanto a la necesidad para crear nuevos productos que satisfagan la demanda de los consumidores. La información obtenida del entorno interno indica lo que los empleados piensan de la organización, si su atención está centrada en el cliente o no, si sienten que tienen energía suficiente para resolver problemas complejos o no y si es probable que los empleados clave abandonen la organización para ir con los competidores.

Orientación a la medición. Las organizaciones aprenden para mejorar. Para poder juzgar su mejora, una organización debe saber dónde se ubicaba antes y dónde está ahora. La medición sistemática permite evaluar la mejora.[64] En las organizaciones que aprenden, como Dell Computers y Whole Foods Market, los empleados tienen acceso a datos acerca de la satisfacción del cliente, las pérdidas y ganancias, la participación de mercado, el compromiso de los empleados y las estrategias de los competidores, entre otros. Los datos son reunidos, vigilados, difundidos y utilizados en toda la organización.

Las compañías farmacéuticas ofrecen un buen ejemplo de las organizaciones que aprenden, porque si no aprendieran de forma continua no tendrían nuevos productos para ofrecer al público. El proceso de desarrollo de nuevos productos y de llevarlos al mercado tarda, en promedio, unos ocho años. A lo largo de todo este tiempo, las compañías farmacéuticas por lo general miden el avance de su aprendizaje de diversas maneras. Por ejemplo, Pfizer, Sanofi y Merck llevan registro, entre otras cosas, de la experiencia de sus científicos e ingenieros, del número de artículos que publican sus científicos, de las solicitudes de patentes y de los medicamentos autorizados por la Food and Drug Administration. Al monitorear medidas como las mencionadas, las compañías farmacéuticas están en mejor posición para pronosticar por adelantado la cantidad de nuevos productos que quizá podrán introducir en años futuros.[65]

Comunicación. Los datos numéricos (mediciones) no son el único tipo de información que las organizaciones que aprenden consideran importante. También conceden valor a la información "blanda", a veces llamado conocimiento tácito o chisme. Los empleados que atienden a los clientes todos los días, quizá no necesiten leer los resultados de las encuestas mensuales de satisfacción del cliente para saber dónde radican los problemas. La evidencia anecdótica que reúnen en decenas de encuentros de servicio tal vez sirva para que se empiece a ver un patrón de piezas que parecen encajar unas con otras, que tienen sentido y que sugieren que se necesitan mejoras. Cuando Xerox se dispuso a mejorar su servicio al cliente, contrató a un antropólogo para que estudiara la forma en que los representantes de servicio desempeñaban su trabajo. El antropólogo llegó a la conclusión de que el relato de casos y las conversaciones junto al área de café eran actividades importantes para compartir problemas y soluciones.[66] Al compartir información acerca de los problemas que afrontan y las soluciones que descubren, los empleados minimizan la cantidad de veces que reinventan la rueda y aceleran el proceso del aprendizaje organizacional.[67]

Resumen

Las organizaciones, sean maduras o establecidas recientemente, mantienen su vitalidad innovando, cambiando y aprendiendo de sus experiencias. A medida que sus entornos externos se vayan volviendo cada vez más turbulentos y competidos, las organizaciones más efectivas serán aquellas que incluyan la innovación, el cambio y el aprendizaje en sus operaciones normales.

Objetivos de aprendizaje

1. Describir cuatro tipos de cambio organizacional.

Los cambios organizacionales tienen distintos grados y tiempos. En términos de grado, el cambio puede ser radical o creciente. En términos de tiempos, el cambio puede ser reactivo o anticipado. Como muestra la figura 12.2, las combinaciones de estas posibilidades producen cuatro tipos básicos de cambio: el cambio radical reactivo, el cambio radical anticipado, el cambio reactivo creciente y el cambio anticipado creciente.

2. Explicar el proceso de planeación del cambio organizacional.

Aun cuando el cambio a menudo entraña un poco de caos, las organizaciones por lo general pueden reducir la cantidad y las repercusiones del mismo si planean con sumo cuidado un cambio importante. Por medio de la planeación, la organización se empieza a descongelar y a preparar para el cambio. Las actividades centrales de la planeación son: 1) evaluar el entorno; 2) determinar si existe una brecha en el desempeño y, en tal caso, su naturaleza y magnitud; 3) diagnosticar los problemas de la organización; 4) articular y comunicar una visión para el futuro; 5) desarrollar e implementar un plan de acción; 6) anticipar la resistencia y hacer planes para reducirla, y 7) observar el cambio y darle seguimiento una vez que las iniciativas centrales han sido implementadas.

3. Identificar cuatro métodos para el cambio organizacional.

Se pueden aplicar varios enfoques para implementar el cambio. Cuatro métodos generales son el cambio tecnológico, el rediseño de la organización, el rediseño de los puestos y el desarrollo organizacional. El cambio tecnológico suele implicar un cambio en la forma de desempeñar el trabajo mediante la adopción de nuevas tecnologías de la información. El método del rediseño de la organización puede implicar un cambio de la estructura y/o de los procesos organizacionales. Por lo normal afecta a fracciones grandes de la organización. El downsizing y la reingeniería son ejemplos de este método. El rediseño de los puestos implica modificar los puestos de los empleados por medio de su simplificación o de su enriquecimiento. El desarrollo organizacional se utiliza para modificar las actitudes y los comportamientos de los empleados. Los grupos de enfoque o focus groups y la retroalimentación de encuestas permiten que los administradores y los empleados proporcionen información sobre toda una gama de temas, entre otros, la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización y la forma en que se perciben los comportamientos de los supervisores y los administradores. La creación de los equipos se utiliza para mejorar el funcionamiento de personas que deben trabajar juntas para cumplir las tareas que les han sido asignadas. Las actividades para producir un cambio por lo general involucran una combinación de estos métodos.

4. Describir la relación entre la innovación y el cambio organizacional.

La innovación es el proceso que se utiliza para crear una nueva idea e implementarla. Los tres tipos básicos de innovación son la técnica, la de proceso y la administrativa. El cambio organizacional se entiende como cualquier transformación en el diseño o el funcionamiento de una organización. En general, las innovaciones requieren de un cambio organizacional. La innovación y el cambio son importantes para las organizaciones nuevas y para las establecidas en razón de la naturaleza dinámica de los entornos externos de casi todas las organizaciones.

5. Exponer por qué las organizaciones que aprenden cambian más rápido.

Las organizaciones se están rediseñando para convertirse en organizaciones que aprenden, capaces de adaptar sus prácticas con rapidez, a efecto de satisfacer las necesidades de sus clientes. Las características básicas de estas organizaciones son un liderazgo compartido, una cultura que apoya la innovación, una estrategia enfocada al cliente, un diseño organizacional orgánico y un uso intensivo de la información. En una organización que aprende, el cambio no es un evento especial, sino que se trata de parte natural de los intentos permanentes de la organización por satisfacer a sus clientes.

Conceptos y términos clave

Brecha del desempeño
Cambio anticipado
Cambio creciente
Cambio organizacional
Cambio radical
Cambio reactivo
Cambio tecnológico
Creación de equipos
Desarrollo organizacional
Diagnóstico de la organización
Discusión de un grupo de enfoque
Enriquecimiento del puesto
Estudios de retroalimentación
Innovación
Innovación administrativa
Innovación de proceso
Innovación técnica
Organización que aprende
Radicales moderados
Rediseño de la organización
Rediseño de los puestos
Reestructuración
Reingeniería
Simplificación del puesto
Software de fuente abierta

Preguntas para reflexión y análisis

1. ¿Qué tipo de cambio experimentó Georgia-Pacific: un cambio radical o un cambio creciente? Explique.

2. La empresa que ahora conocemos como General Motors inició sus actividades hace más de un siglo, en 1887. Desde esa fecha ha experimentado muchos cambios. Para conocer los hechos históricos más importantes de la vida de esta empresa visite www.gm.com. En "The Company" haga clic en "Corporate Information" y después en "History". Elija tres ejemplos de cambio en esta empresa que considere interesantes. En el caso de cada ejemplo describa el tipo de cambio que ocurrió (refiérase a la figura 12.2).

3. Obtenga más información del Electronics Industry Code of Conduct en www.eicc.info. Tras leer lo que se espera de sus miembros, piense en cómo la adopción de este código podría afectar la operación de una pequeña empresa manufacturera con sede en Estados Unidos. Suponga que la empresa compra parte de sus suministros en China y que en la actualidad no está observando a sus proveedores extranjeros de forma alguna. ¿Piensa que sería conveniente que una pequeña empresa estadounidense adoptara el código de forma voluntaria? En el supuesto de que la empresa lo adoptara, ¿sería probable que requiriera un cambio radical o uno creciente? Explique su razonamiento.

4. ¿La forma en que usted reacciona ante la innovación y el cambio se basa en su personalidad, la cual es relativamente estable? O ¿piensa que puede desarrollar las competencias necesarias para ser efectivo en una organización que está cambiando constantemente? Explique.

5. No importa cuántos planes haga, porque el proceso del cambio organizacional es imprevisible. Esto puede ser frustrante, pero ¿significa que la planeación es un ejercicio inútil? ¿Por qué la planeación sirve para el proceso de cambio aun cuando casi nada salga conforme a los planes?

6. Las escuelas y las universidades supuestamente son centro de aprendizaje, pero muchas de ellas distan mucho de ser organizaciones que aprenden. Elija una escuela o universidad que conozca bien y explique cómo podría utilizar uno o varios de los cuatro métodos básicos para producir un cambio descrito en este capítulo para convertirse en una organización que aprende más efectiva.

7. La comunicación efectiva es esencial para las actividades para producir un cambio, pero en las organizaciones grandes es imposible que el presidente de la empresa hable en persona con todo el mundo. ¿Puede un mensaje de correo electrónico resolver este problema? Describa las ventajas y desventajas de utilizar los canales de comunicación cara a cara o los electrónicos en tiempos de cambio.

8. Samsung es una exitosa empresa que fabrica aparatos electrónicos como televisores, cámaras digitales, reproductores de DVD y VCR y sistemas de audio. Un arma fundamental para el éxito de Samsung es el Value Innovation Center. Utilizando el buscador de Internet que prefiera, obtenga más información de este centro. ¿Los laboratorios de HP podrían utilizar esas mismas ideas para ser incluso más efectivos? Justifique su respuesta.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Diagnostique sus tácticas para producir un cambio[68]

Por cualquier medio, el cambio en las organizaciones ha crecido enormemente en los pasados 10 años. A medida que aumenta la cantidad que se ven obligadas a reducir costos al mismo tiempo que mejoran la calidad de los productos y servicios, el cambio resulta inevitable. Los grandes cambios han ayudado a algunas organizaciones a mejorar su condición financiera y de mercado, pero en muchas situaciones las mejoras han sido una decepción. Los administradores y los empleados han reportado que se sienten extenuados, asustados o frustrados. Como agentes de cambio, los administradores deben definir cómo luce el futuro, alinear a las personas con esa visión y ser su fuente de inspiración para lograr que las cosas sucedan a pesar de los obstáculos que se presentarán por el camino. Una de las cuestiones críticas que usted afrontará es conocer las tácticas que puede utilizar para administrar el cambio.

Hemos encontrado que los administradores que están tratando de generar un cambio en sus organizaciones por lo general utilizan varias tácticas para poder hacerlo con éxito. Este ejercicio está diseñado para que pueda evaluar su estilo al responder ante 10 incidentes críticos. Sus respuestas a tales incidentes ilustran las opciones que los administradores tienen a su alcance para producir un cambio.

Instrucciones

A continuación se presentan 10 incidentes críticos que requieren que usted reaccione de alguna manera. Se han incluido tres acciones alternativas para cada incidente y las ponemos a su consideración. Clasifique por orden de importancia las opciones de cada incidente para indicar lo que quizá haría en esas situaciones. Anote un número "1" antes de su primera opción, "2" antes de la segunda y "3" antes de la que prefiera menos. No omita ningún punto.

Incidentes

1. Recibe una llamada telefónica para pedirle que arregle una disputa entre la persona que llama y otra persona. Usted dice:
   ________ a. "¿Qué opinas de la situación?"
   ________ b. "Primero deberías hablar con la otra persona."
   ________ c. "¿Me podrías dar información acerca de los antecedentes?"
2. Tras escuchar que se ha cometido un error cuando se presentan sus credenciales académicas. Usted:
   ________ a. Deja que el incidente pase inadvertido para no avergonzar a la o las personas que están hablando de usted.
   ________ b. Hace una aclaración para enderezar las cosas.
   ________ c. Más adelante, analiza con la o las personas en qué estaban distorsionados sus datos.
3. En una entrevista, el administrador revela que el puesto de su amigo está en peligro. Usted:
   ________ a. Estudia el dilema y los sentimientos del administrador.
   ________ b. Comprueba si el administrador está dispuesto a lidiar abiertamente con esta situación.
   ________ c. Estudia las medidas alternativas que el administrador podría considerar.
4. Un administrador le llama para pedirle que evalúe a un colega que en fecha reciente ha asistido a una de sus sesiones de capacitación. Usted dice:
   ________ a. "Me complace ver que se interesa por su gente."
   ________ b. "Se ha dirigido a la persona equivocada."
   ________ c. "Analicemos las implicaciones que entraña evaluar a la persona de esta manera."
5. Justo antes de dirigir un evento muy importante, usted experimenta un hecho personal traumático. Usted:
   ________ a. Se dice a sí mismo que "el espectáculo debe continuar".
   ________ b. Pospone el evento.
   ________ c. Habla con otras personas para explorar opciones.
6. Usted ha dedicado un esfuerzo muy grande a efecto de prepararse para una entrevista de empleo. Más adelante se entera que el candidato "ganador" tenía información privilegiada que no le proporcionaron a usted. Usted:
   ________ a. Se recrimina por su ingenuidad.
   ________ b. Exige una explicación a fondo.
   ________ c. Reconstruye el proceso de oferta para tratar de encontrar posibles enseñanzas para usted.
7. En un descanso entre sesiones (o clases) uno de los miembros le hace insinuaciones sexuales. Usted:
   ________ a. Agradece a la persona el cumplido y con cortesía cambia el tema.
   ________ b. Confronta la necesidad de explorar la relación dentro de la sesión de grupo.
   ________ c. Solicita retroalimentación para saber cómo se ha comportado para generar este interés.
8. En una sesión para la creación del equipo, los miembros se están "confabulando" contra una persona, bombardeándola con retroalimentación negativa. Usted le dice a esa persona.
   ________ a. "Seguramente te sientes atacado."
   ________ b. "No tienes por qué ser blanco de nadie a menos que lo quieras soportar."
   ________ c. "¿Qué te resultaría útil en estos momentos?"
9. En una junta de un equipo de gerentes, uno de los miembros se suelta a llorar porque su departamento está muy lejos de cumplir con el programa. Usted:
   ________ a. Le dice a la persona que es lógico que esté tan alterada.
   ________ b. Anuncia un receso para poder trabajar con esa persona de forma individual.
   ________ c. Analiza con todo el equipo qué se puede hacer para mejorar la situación.
10. Usted está cada vez más preocupado porque su organización está utilizando prácticas ilegales en la contratación de empleados. En una reunión del equipo directivo, se expresan actitudes sexistas y racistas. Usted:
   ________ a. No dice nada para no ser percibido como una persona de poco criterio.
   ________ b. Se enfrenta al equipo con sus preocupaciones respecto a las políticas.
   ________ c. Sugiere que el equipo discuta la manera en que la organización podría garantizar la equidad en la contratación.

Hoja de calificación e interpretación

Instrucciones para calificar. Sume los puntos que adjudicó a la alternativa "a" de los 10 incidentes y a continuación haga lo mismo con la "b" y la "c". Anote estos totales en los cuadros siguientes.

☐ a. Apoyo

☐ b. Dirección

☐ c. Solución de problemas

Total 60

Interpretación

Las principales opciones que un administrador tiene a su disposición para responder en situaciones críticas se pueden clasificar de la manera siguiente:

Apoyo: Ser sensible a los sentimientos de otros.
Dirección: Controlar las situaciones enfrentándolas y con liderazgo.
Solución de problemas: Evaluar a otros analizando los hechos, las opciones y las estrategias.

Tome su calificación más baja. Ésta es su respuesta más probable o de "rebote" a las situaciones difíciles. Su calificación intermedia representa su estilo de respaldo más probable. Su calificación más alta, por supuesto, indica la estrategia que utiliza con menos frecuencia. Esta clasificación por orden de importancia podría ser específica para las situaciones, pero le proporcionará un panorama general de su estilo para administrar el cambio.

Analice las distancias entre sus calificaciones, las cuales se pueden considerar como un índice crudo del "grueso" de sus respuestas "de entrada" y de respaldo. Una brecha grande entre las calificaciones puede indicar que usted persistirá durante cierto tiempo antes de cambiar a los enfoques que representan las calificaciones más altas.

Preguntas

1. Si usted quiere cambiar su estilo, ¿qué comportamientos tendría que observar para conseguirlo?
2. ¿Su calificación en estas tres dimensiones es una parte fija de su personalidad? Explique.
3. Dado su perfil, ¿en cuál etapa de la planeación para un cambio organizacional considera que ese perfil tendría más éxito?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Innovación y cambio en MTV[69]

En el capítulo 7 se mencionaron varias iniciativas estratégicas de MTV y de algunos aspectos del liderazgo de Judy McGrath. En este caso ampliamos la explicación para analizar el enfoque de McGrath para administrar la innovación y el cambio.

Como presidenta y directora general de MTV Networks, Judy McGrath es la encargada de administrar marcas tan conocidas como Comedy Central, Nickelodeon, Spike TV, CMT, Noggin, LOGO, VH1 y, por supuesto, MTV. Cuando MTV celebró su XXV aniversario, ella era una de las pocas personas que había trabajado en la empresa desde su inicio. Con una licenciatura en filología inglesa, primero trabajó como editora de copias para promoción, pero a partir de entonces se ha convertido en un motor del éxito de MTV. Ella fue ascendiendo por las filas de manera gradual y ahora supervisa operaciones que tienen un valor de 7,000 millones de dólares y una lista de famosos de gran talento, que van desde Bob Esponja hasta Jon Stewart.

¿Cómo Judy McGrath administra una empresa que vivirá o morirá dependiendo de la velocidad con la que pueda innovar y cambiar? La comunicación es una parte importante del trabajo de McGrath. Sus comunicaciones más importantes son con los empleados de MTV; el talento es el activo central que hace que MTV camine. Ella inicia muchas de sus jornadas reuniéndose con Michael J. Wolf, presidente de MTV, para discutir posibles negocios y desarrollos recientes. Al parecer, Wolf, que llegó a MTV después de que McKinsey y Booz Allen Hamilton le hicieran algunos guiños, es justo lo contrario que McGrath. Juntos fusionan las habilidades del lado izquierdo del cerebro de él con las habilidades del lado derecho del cerebro de ella para formar un impresionante equipo de liderazgo.

El enfoque de McGrath para administrar al personal creativo es fomentar una cultura incluyente en la cual todas las ideas son bienvenidas. Bob Pittman, cofundador de MTV, lo explica con estas palabras: "Hay menos testosterona. No es el viejo sistema de los magnates de Hollywood donde uno le arroja una silla al otro. Es cuestión de escuchar y aceptar las ideas, sin importar de dónde o de quién vienen".

McGrath sabe que las buenas ideas pueden venir de cualquier lugar. Cuando estaba en las trincheras, ella tenía su lote de buenas ideas, como invitar a Bill Clinton a una presentación y dar a Jon Stewart una segunda oportunidad después de que su serie anterior fue cancelada. Por fortuna, sus jefes la escucharon y después la dejaron proseguir con sus ideas. Sus experiencias le enseñaron que "lo más inteligente que podemos hacer cuando enfrentamos algo en verdad creativo es dejar libre el camino".

Ella es fanática de la cultura popular y una amiga la describió como "un muchacho de 16 años atrapado en el cuerpo de una mujer adulta". Sin embargo, los "creativos" de MTV la llaman una de las "suits". Como una "suit" McGrath afronta el desafío de asegurar que MTV mantiene su lugar como una empresa de avanzada que marca tendencias y que puede competir en un mundo de iPods, BlackBerries, entretenimiento de banda ancha y redes electrónicas sociales. Durante la mayor parte de la carrera de McGrath, MTV se ha concentrado en desarrollar y entregar programas de televisión. En su avance, tendrá que expandirse y tal vez crear nuevos canales interactivos de medios. (Más detalles de los planes estratégicos de McGrath en el capítulo 7.) La contratación de grandes talentos y dejarles el camino libre tal vez no resulte tan exitoso en el futuro como lo ha sido en el pasado.

Ahora, MTV depende cada vez más de asociaciones con otras empresas que tienen habilidades y competencias que la complementan. Su estrategia para asegurarse de que MTV innova y cambia con los tiempos es estar siempre conectada, con todos y con todo, que podría dar por resultado la creación de la siguiente gran marca. McGrath se comunica constantemente con personas de todo el mundo del entretenimiento y los medios. En la semana de los premios Grammy ella tal vez se reúna con los presidentes de IFILM y DreamWorks, con uno o dos directores de cine independiente, con algunos distribuidores de cable y con un diseñador de videojuegos. Conscientes de que el cambio está muy claro en el horizonte, los veteranos de MTV tal vez se empiecen a preocupar: ¿Tienen su trabajo asegurado? ¿La televisión ha dejado de ser el alma de MTV? ¿Podrán competir con éxito contra la siguiente generación de nuevas estrellas de medios?

Al parecer, McGrath no está interesada en esas preocupaciones y confía en que podrá dirigir a MTV durante los cambios que están por venir. Considera que uno de sus mayores activos es la perseverancia y dice: "Es un activo en verdad subvaluado. No es sexy, pero si uno quiere algo de verdad, entonces tiene que colgarse de ello. Jamás lo he comunicado por teléfono. He tenido mi parte de una vida de perros en MTV". Ella espera que todo el mundo de MTV haga lo mismo.

Más información acerca de esta organización en www.viacom.com.

Preguntas

1. MTV está expandiendo sus ofertas enormemente más allá de la televisión. ¿Esto requerirá que la organización experimente un cambio radical o uno creciente?
2. ¿Cómo puede McGrath preparar a los empleados de MTV para los cambios que están por venir? ¿Es posible hacer planes para un futuro que no es conocido en su mayor parte?
3. Si MTV empieza a formar alianzas estratégicas con empresas de los nuevos medios, ¿es probable que eso sea visto como una amenaza para los "creativos" que son las estrellas de la empresa en la actualidad o es probable que lo vean como una oportunidad para su crecimiento y desarrollo personal? Explique.



capítulo 13



© Big Cheese Photo/Jupiter Images

Administración de recursos humanos

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Explicar la importancia estratégica que tiene la administración de recursos humanos efectiva.
2. Describir varias leyes y reglamentos gubernamentales importantes que afectan la manera en que las organizaciones administran sus recursos humanos.
3. Explicar el objeto de la planeación de recursos humanos y describir la forma en que las organizaciones responden ante la imposibilidad de prever las necesidades de negocios futuras.
4. Describir el proceso de contratación.
5. Describir varios tipos de programas de capacitación y desarrollo.
6. Describir varios principios para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño de los empleados hechas por los administradores.
7. Describir los elementos básicos de un paquete de compensación monetaria.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración

Schlumberger



© Peter & Georgina Bowater/Stock Connection/ Jupiter Images

Schlumberger utiliza tecnologías complejas para buscar y extraer el petróleo que mueve su negocio, pero sus valores centrales son simples: personas que prosperan ante el desafío de sobresalir en cualquier ambiente y que están dedicadas a la seguridad y al servicio a los clientes de todo el mundo, un compromiso con la tecnología y la decisión de producir utilidades superiores. ¿Qué clase de personas necesita esta empresa de tecnología de punta para alcanzar sus metas? En su mayor parte ingenieros, investigadores y científicos, pero también técnicos eléctricos y mecánicos y operadores de equipo, y los necesita en todo el mundo. Dado que en las universidades estadounidenses sólo hay 1,500 ingenieros petroleros inscritos, la guerra por el talento que necesita es feroz.

Para conseguir el talento requerido, los altos directivos de Schlumberger hacen las veces de "embajadores" ante 44 de los mejores programas de ingeniería del mundo. Como embajadores, estos ejecutivos pueden ayudar a financiar proyectos de investigación en universidades y en el proceso para desarrollar relaciones con los profesores y sus alumnos. Cuando la Universidad de Ibadan en Nigeria luchaba por salir adelante, un embajador de Schlumberger se encargó de que la universidad recibiera varios millones de dólares para que creara un centro de aprendizaje en cuestiones petrolíferas. Como resultado de esa inversión, la cantidad de ingenieros que estudiaron en Nigeria y que están trabajando para la empresa en todo el mundo ahora es mayor que la de los empleados que tiene en el país.

En la actualidad, cuando es cuestión de encontrar talento, Schlumberger está en mejor posición que la mayoría de las empresas. Muchos de sus competidores contrataron a talentos y los despidieron cuando la industria pasó por los primeros ciclos de auge y declive. Schlumberger se concentró en conservar a sus talentos y en desarrollar a su personal para que fueran su fuerza básica. Andrew Gould, el presidente, dice: "La capacidad para desarrollar a los talentos de cualquier lugar del mundo es una de nuestras principales fortalezas". Un sofisticado sistema de información que lleva registro de información vital de los empleados ayuda a esta tarea. Con este sistema, un profesional de recursos humanos puede buscar una base de datos que contiene "perfiles de la red de carreras" así como datos del desempeño y el sueldo de empleados que trabajan en decenas de países. Cada empleado redacta su perfil de la red de su carrera, el cual describe las metas de la carrera, las asignaciones pasadas, la afiliación a asociaciones profesionales, las patentes, las aficiones, etc. Si se necesita un administrador en un país, por ejemplo en Brasil, el sistema puede identificar de inmediato a empleados actuales que están calificados para el puesto y que podrían estar interesados en trasladarse a ese país.

Contenido del aprendizaje

A corto plazo, retener el talento y desarrollar sus competencias parece muy costoso. Considere la capacitación que requieren los ingenieros que contrata Schlumberger: aquellos que serán enviados a trabajar en los campos petroleros primero deben estudiar durante tres años dentro de la empresa. El proceso incluye la rotación de puestos entre proyectos en el trabajo y sesiones de enseñanza en aula. En el tercer año, ellos deben demostrar sus conocimientos realizando y presentando un proyecto grande propio. La educación no es nada fácil y alrededor de 40 por ciento de las personas que inician el proceso lo abandonan antes de terminar. Sin embargo, aquellas que lo concluyen cuentan con las habilidades que necesita Schlumberger y se sienten agradecidas por la experiencia.

¿Este enfoque en las personas vale la pena? Al parecer sí. Los ingenieros aprecian el hecho de tener oportunidades para desarrollarse y avanzar en sus carreras. Ochenta por ciento de los altos directivos que la empresa tiene hoy fue reclutado de la escuela y han sido empleados leales a lo largo de toda su trayectoria. Los accionistas también se benefician. Según estudios recientes, es mucho más probable que las empresas que tienen buen desempeño tengan directores generales que crecieron en ellas. Además, es mucho más probable que las empresas que tienen mal desempeño hayan contratado a directores generales que vienen de fuera. En los pasados 10 años, Schlumberger ha producido a sus accionistas un rendimiento de 240 por ciento, la cifra más alta de las 500 empresas de S&P y de la mayoría de sus competidores.

Al parecer, el presidente Gould entiende el valor que tiene mantener el tanque siempre lleno. Ha dedicado gran parte de su tiempo a asegurarse que el departamento de recursos humanos de la empresa sea efectivo. Siempre que la organización pierde a un empleado que registra alto desempeño, le aplica una entrevista de salida para comprender por qué se va y coloca la información en línea para que todos los directivos la puedan ver. Como explicara un gerente: "En esencia, consideramos que el desgaste es un incidente catastrófico, sobre todo cuando la persona tiene un gran potencial".[1]

Más información acerca de esta organización en www.slb.com.



Explicar la importancia estratégica que tiene la administración de recursos humanos efectiva.

Importancia estratégica

La administración de recursos humanos (HRM, por sus siglas en inglés) *se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella.* Incluye actividades relacionadas con planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación. La utilización estratégica de todas estas actividades mejora la efectividad de la organización. De hecho, las empresas que aplican los avances más recientes a su administración de recursos humanos producen alrededor de 10 por ciento más de ingresos por empleado que las empresas promedio.[2] Este capítulo aborda varias de las prácticas de recursos humanos más valiosas que utilizan los empleadores.

Las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos se presentan en todas las organizaciones, desde las más pequeñas hasta las más grandes. Al menos, toda empresa tiene puestos y éstos incluyen un conjunto de responsabilidades. Las empresas contratan a personas para que desempeñen el trabajo y les paga por hacerlo. Pocos empleadores le siguen pagando a una persona que no tiene un desempeño satisfactorio o que no quiere tenerlo y, por lo mismo, la empresa suele medir el desempeño de alguna manera, aun cuando sólo sea para llevar registro del número de horas laboradas. Para asegurarse de que las personas hacen lo que se supone que deben hacer, por lo general se les proporciona cierta instrucción y capacitación, aunque a veces sean mínimas.

¿Quién es el encargado de recursos humanos?

En empresas grandes como Schlumberger, los profesionales de recursos humanos que trabajan en la empresa son los responsables de diseñar y utilizar la mayoría de las prácticas de la empresa para administrar a las personas. Los profesionales de recursos humanos *son personas*

que tienen bastante conocimiento especializado y técnico de cuestiones relativas a recursos humanos, las leyes, las políticas y las prácticas. Los líderes de las unidades de recursos humanos y las personas que trabajan dentro de ese departamento a menudo son profesionales de recursos humanos. En las empresas pequeñas y medianas, los consultores y otros proveedores que se especializan en brindar servicios de recursos humanos podrían diseñar y aplicar algunas de las prácticas.[3] Sea como fuere que se desarrollen las prácticas de RH de la organización, los administradores siempre comparten la responsabilidad de aplicarlas. El conocimiento experto de los profesionales de RH es utilizado por los gerentes de línea, otro personal gerencial y todos los empleados de primera línea de todos los departamentos y los primeros también trabajan en cooperación con los segundos para aprovechar su conocimiento experto.

En las pequeñas empresas, los dueños deben tener conocimiento experto en recursos humanos cuando parten de cero y mientras llevan adelante a su empresa. Por lo general, cuando la empresa está iniciando su puesta en marcha, el fundador toma todas las decisiones de contratación y remuneración. Es probable que las evaluaciones del desempeño ocurran de inmediato, siempre que parece que existe un problema de desempeño. ¡Quizá ni siquiera existan políticas formales! Las diversas revistas dirigidas a los propietarios de pequeñas empresas, por ejemplo, *INC*, *Money*, *Success* y *Entrepreneurship*, reflejan esta realidad con gran claridad. Estas publicaciones dedican una gran cantidad de espacio a abordar temas relativos a la administración del personal que conforma una pequeña empresa.

Con el tiempo, a medida que la empresa crece, el propietario tal vez subcontrate algunos aspectos de la administración de personal (por ejemplo, la nómina) o delegue parte de las responsabilidades a un especialista o las dos cosas. Si la empresa crece más, entonces podría contratar a más especialistas, como personal fijo o a contrato, para que trabajen en proyectos especiales, como el diseño de un nuevo sistema de remuneración. Como ocurre con otras actividades de negocios, estos especialistas ayudan a la empresa, pero la responsabilidad del trabajo sigue correspondiendo a los administradores de la organización.

Sin importar sus puestos particulares, todos los empleados de una organización comparten la responsabilidad para que la administración de recursos humanos sea efectiva. Algunos empleados redactan sus descripciones de puestos o incluso los diseñan. Muchos empleados aportan información para la evaluación de su desempeño o para el de sus colegas y supervisores, o las dos cosas. Numerosas organizaciones piden a los empleados que participen en encuestas anuales en las cuales pueden expresar lo que les gusta o les desagrada del enfoque de la organización para administrar a las personas. Tal vez lo más importante sea que los empleados determinan sus necesidades y valores y deben administrar sus carreras de conformidad con ellos. Para hacer esto con efectividad es preciso que comprendan muchos aspectos de las prácticas que utilizan sus empleadores para la administración de recursos humanos. La tabla 13.1 resume algunas de las responsabilidades centrales que estos tres actores clave tienen en los recursos humanos: los gerentes de línea, los profesionales de recursos humanos y los empleados.[4]

Administración al instante

"Tengo contacto con el consejo de administración, los directores ejecutivos, los empleados de las oficinas generales, los jubilados, los empleados de producción y los vendedores de todo el país, de todos los tipos de funciones, y todos ellos ven los recursos humanos de forma ligeramente diferente, dependiendo de su formación, necesidades e historiales. Esto me ha enseñado, que no existe una solución que sirva para todos. Tengo que escuchar y hacer preguntas, de modo que al final de cuentas hagamos algo justo para todo el mundo. Los recursos humanos son un gran reto, porque lo que hacemos puede afectar a los individuos a un nivel muy personal y no podemos perder eso de vista."

Janet Brady, vicepresidenta de recursos humanos de The Clorox Company

Ganar una ventaja competitiva sostenible

Como se mencionó en el capítulo 7, la empresa goza de una ventaja competitiva cuando la totalidad o una parte del mercado prefiere sus productos y/o servicios. Las empresas buscan maneras de competir que sean perdurables y que los competidores no puedan imitar con facilidad. Empresas como Google, J. M. Smucker y The Container Store utilizan sus enfoques de administración de recursos humanos con el propósito de ganar una ventaja competitiva sostenible.

Las organizaciones de éxito consideran que sus empleados son activos que deben ser administrados de forma consciente y acorde con las necesidades de la organización. Las organizaciones más exitosas del futuro están trabajando desde hoy para asegurarse de que tanto mañana como dentro de 10 años tendrán empleados que estén deseosos de atacar los retos de la competencia y sean capaces de hacerlo bien. Esto significa, cada vez más, que deben tener capacidad para atraer a talentos superiores y estimular a los empleados de modo que su desempeño llegue a niveles máximos. Algunos grandes proyectos de investigación han generado evidencia suficiente que vincula las prácticas de administración de recursos humanos con la rentabilidad de la línea de base y los aumentos de productividad. Un estudio pidió a miles de empleados que describieran su trabajo y también a sus organizaciones. Las respuestas se usaron para crear un índice que reflejara la medida de importancia que otorgaban a la administración de recursos

Tabla 13.1 Responsabilidades compartidas en la administración de recursos humanos

GERENTES DE LÍNEA	PROFESIONALES DE RH	EMPLEADOS
Planeación		
Incluyen a los profesionales de RH en la formulación e implementación de la estrategia de negocios y en las discusiones de sus implicaciones para los recursos humanos.	Permanecen informados de los principios técnicos más recientes para la administración de recursos humanos.	Aceptan la responsabilidad de administrar su comportamiento y carreras en la organización.
Reclutamiento y selección		
Ayudan a difundir información acerca de los puestos vacantes a todos los solicitantes internos que podrían estar calificados. Entienden todas las normas legales y las cumplen. Entrevistan a los solicitantes. Pueden aplicar algunas pruebas de selección. Pueden tomar la decisión final de la selección.	Preparan un plan de reclutamiento que garantice un conjunto diverso de solicitantes. Proporcionan capacitación a los gerentes y a los empleados de línea que participan en el reclutamiento y la selección. Preparan y aplican un procedimiento de selección. Observan los patrones de retención y aplican entrevistas de salida para diagnosticar posibles problemas.	Participan en el reclutamiento recomendando a personas y respondiendo preguntas acerca de la organización. Pueden participar en el proceso de selección entrevistando a las personas que solicitan el puesto.
Capacitación y desarrollo		
Trabajan con los empleados para identificar cuáles son sus necesidades de capacitación y desarrollo. Proporcionan socialización y capacitación en el trabajo.	Preparan y aplican programas de capacitación y desarrollo. Informan a los empleados de las oportunidades para recibir capacitación y desarrollo.	Identifican sus necesidades de capacitación y desarrollo. Buscan de forma activa labores que sirven para crear competencias propias y participan en ellas. Ayudan a la socialización y a la capacitación de otros empleados.
Evaluación del desempeño		
Ayudan a preparar medidas del desempeño. Efectúan evaluaciones del desempeño. Utilizan la información del desempeño para tomar decisiones relacionadas con aumentos de sueldo, promociones, despidos, etcétera. Proporcionan retroalimentación a los empleados que les ayudará a mejorar su desempeño futuro.	Preparan instrumentos para la evaluación del desempeño y capacitan a los gerentes para que los usen. Capacitan a los gerentes para que sepan efectuar sesiones de revisión del desempeño. Monitorean las decisiones de los gerentes para asegurarse de que están basadas en el desempeño.	Evalúan con sinceridad el desempeño de otros cuando se les pide que participen en evaluaciones de 360 grados. Buscan obtener una retroalimentación honesta y la utilizan para mejorar su desempeño.
Compensación		
Ayudan a elaborar planes de bonos e incentivos.	Establecen sueldos base adecuados que cumplan con los requerimientos legales. Trabajan con los administradores en el diseño y la preparación de planes de bonos e incentivos. Trabajan con el personal de contabilidad y finanzas para monitorear los costos de la compensación.	Adquieren un conocimiento exacto de todos los elementos de las prácticas de remuneración de la organización. Están atentos a intentos disfuncionales y quizá carentes de ética con la intención de "cazar" prácticas de remuneración basadas en el desempeño.

humanos. Los resultados de la investigación revelaron una marcada relación entre la utilización de los enfoques más recientes para la administración de recursos humanos y la rentabilidad en años subsiguientes. Otra investigación reveló que el valor de una administración de recursos humanos excelente puede ser conveniente en especial para empresas que están creciendo con rapidez y, por lo mismo, están contratando a grandes cantidades de empleados nuevos.[5]

Para poder ganar una ventaja competitiva sostenible mediante la administración de recursos humanos efectiva se deben cumplir tres condiciones:

- Los empleados deben ser fuente de valor agregado.
- Los empleados deben ser "escasos" o únicos en algún sentido.

- Los competidores no deben tener la posibilidad de copiar o imitar con facilidad el enfoque de la empresa para la administración de recursos humanos.

Empleados que agregan valor. El valor de los empleados de una organización, como casi todos los intangibles, no aparece en su balance general. No obstante, algunos intangibles como el conocimiento que tienen los empleados, lo que sienten y el comportamiento que observan se pueden utilizar para pronosticar el desempeño financiero. En Schlumberger, los tres años de capacitación especializada que toman los ingenieros de campo garantizan que estos empleados tengan un profundo conocimiento de su industria y sus retos. Al mismo tiempo que estos empleados están recibiendo educación, también están desarrollando fuertes vínculos personales con sus compañeros y un sentimiento de lealtad hacia la empresa. Los inversionistas buscan a empresas que tienen empleados satisfechos. Ellos saben que los empleados que odian su trabajo no brindan el mejor servicio posible a los clientes. Asimismo, cuando los clientes están contentos, los empleados tienen un sentimiento de orgullo y satisfacción por formar parte de la organización.[6]

Empleados únicos. Para ser fuente de una ventaja competitiva sostenible, los recursos humanos también deben ser únicos. Si la competencia puede contratar con facilidad a las mismas personas, entonces no habrá una ventaja competitiva. Cuando Lincoln Electric Company de Cleveland, Ohio, anunció que estaba pensando contratar a 200 trabajadores de producción, la empresa recibió más de 20,000 respuestas. Cuando BMW anunció que había seleccionado la población de Spartanburg, en Carolina del Sur, como plaza para sus primeras instalaciones de producción en Estados Unidos, recibió más de 25,000 solicitudes de empleo sin haberlas convocado. Cifras tan altas hacen que sea más viable que Lincoln Electric y BMW contraten a empleados que son dos o tres veces más productivos que sus homólogos de otras empresas de manufactura.

Al ser el empleador elegido, las organizaciones tendrán acceso a los mejores talentos disponibles. Es decir, "los mejores obtienen lo mejor". Algunos libros y artículos que dicen identificar cuáles son los "mejores" lugares para trabajar, gozan de mucha popularidad entre los estudiantes que se gradúan de la universidad quienes consideran que las empresas que ocupan un lugar alto en la clasificación son lugares muy deseables para conseguir su primer empleo después de la graduación. Los trabajadores insatisfechos que están buscando un mejor empleo también leen estas listas. Con el tiempo, una buena reputación para atraer, desarrollar y retener a los buenos talentos actúa como un imán capaz de atraer a los mejores talentos hacia la empresa.

Un enfoque inimitable. Las prácticas de negocios que los competidores pueden imitar con facilidad no son fuente de ventaja competitiva sostenible. Los enfoques para la administración de recursos humanos que han evolucionado a lo largo del tiempo para satisfacer las necesidades específicas de la organización son las más difíciles de imitar. Las prácticas de recursos humanos de General Electric (GE) aportan un ejemplo. GE es considerada líder en esta materia y muchas empresas han tratado de imitar sus prácticas en la misma. Imitar a GE quizá produzca algunas mejoras en otras organizaciones, pero las prácticas de recursos humanos de GE funcionan bien en esa empresa porque se han desarrollado con el tiempo para adaptarse a las necesidades específicas de la organización. A medida que GE ha evolucionado y cambiado, también lo han hecho sus prácticas de recursos humanos, de manera que atiendan las necesidades de la organización. Por ejemplo, Jeffry Immelt, su presidente, en la actualidad está tratando de transformar la mentalidad de los empleados a efecto de fomentar una mayor innovación. Tras 20 años de concentrarse incansablemente en la mejora continua de la calidad, la reducción de costos y la eficiencia, Immelt piensa que la empresa ha perdido su capacidad para innovar. ¿Cómo puede transformar la cultura de GE para fomentar más innovación? Lo está haciendo al modificar muchas de las prácticas de recursos humanos de la empresa. Algunos de los cambios que ha efectuado son: 1) reclutar a más administradores en el exterior de la empresa, 2) contratar a más empleados de los países en los cuales GE vende sus productos y servicios, 3) establecer metas para que los administradores desarrollen ideas creativas para nuevos negocios y vinculando la compensación al cumplimiento de estas metas, 4) premiar a los administradores por el crecimiento de los ingresos y la satisfacción de los clientes, en lugar de tan sólo el desempeño financiero de la línea de base, y 5) pidiendo a las personas que permanezcan en el trabajo más tiempo de modo que puedan adquirir un conocimiento más profundo de su industria.[7]

Consecuencias para la línea de base

Los contadores y los analistas financieros cada vez muestran más interés por el tema de cómo estimar el valor monetario de las inversiones en recursos humanos. "Todo el mundo sabe que la calidad de las personas es el factor clave de diferenciación, sea porque son magníficas personas o porque han establecido sistemas que funcionan mejor —explica Peter Cappelli, profesor de administración y director del Center for Human Resources de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania—. La parte difícil radica en cómo medirlo."[8]

Los juicios de los inversionistas en cuanto al valor de los recursos humanos de una empresa con frecuencia se basan en información de clasificaciones de su reputación, como las publicadas por *Fortune*, *Forbes* y *Black Enterprise*, así como otras formas de reconocimiento público a su excelencia. Por ejemplo, el Catalyst Award es otorgado a las organizaciones que tienen iniciativas sobresalientes para fomentar que las mujeres avancen hacia altos puestos directivos. Otra forma de reconocimiento a la excelencia en la administración de recursos humanos son los premios que otorgan las asociaciones profesionales. Por ejemplo, en 2006, J. M. Smucker & Co. ganó el premio a la Práctica Ética, patrocinado por la revista *Workforce Management*, porque utiliza varias prácticas de administración de recursos humanos que tienen por objeto garantizar que sus empleados cumplan con altos estándares éticos. El recuadro de Dilema ético explica el enfoque que utiliza Smucker's.[9]

© Al Behrman/AP Photo

Gracias a las prácticas de recursos humanos favorables de la empresa, con seguridad los empleados coinciden que "con un nombre como Smucker, tiene que ser buena".

Dilema ético

J. M. Smucker & Co.

J. M. Smucker es una empresa familiar ubicada en Orville, Ohio, que ahora está en manos de la cuarta generación, la cual quiere que su nombre destaque en razón de su integridad. Cuando James Monroe Smucker inició la empresa en 1897, él inspeccionaba de manera personal cada uno de los frascos de jalea de manzana que producía. Hoy en día, con cerca de 4,000 empleados en 45 países, los cuales producen mermeladas, crema de cacahuate, jaleas de fruta, levaduras y cubiertas para helados, no es posible que Timothy y Richard Smucker, los presidentes, tengan ese mismo grado de participación personal. En cambio, ellos dependen de un sistema de prácticas de administración de recursos humanos que tiene por objeto garantizar una conducta ética.

Durante las entrevistas de empleo, los solicitantes escuchan a los ejecutivos de Smucker referirse con insistente frecuencia a las creencias básicas de la empresa: la ética, la calidad, las personas, la independencia y el crecimiento. En la entrevista, los solicitantes reciben información específica sobre la relación que existe entre la ética y el empleo que buscan. Cuando los solicitantes salen bien en la entrevista, viene la siguiente etapa, que consiste en la verificación de referencias. En este terreno también, la empresa pregunta a los empleadores anteriores y a otras personas que han sido presentadas como referencias que señalen en específico la conducta ética del solicitante. Las personas que superan esta prueba son contratadas y, a continuación, de inmediato asisten a una sesión de capacitación que incluye presentaciones ejecutivas, videos y discusiones de grupo en cuanto a la conciencia moral, el valor moral y los valores.

Los programas de capacitación de Smucker's presentan a los empleados algunos ejemplos de decisiones que tal vez deban tomar; por ejemplo, tomar decisiones que son buenas a corto plazo frente al largo plazo, ser honesto frente a ser leal y hacer lo mejor para una persona frente a hacer lo mejor para la comunidad. A lo largo de la capacitación, los empleados conocen diferentes enfoques que pueden utilizar para abordar los dilemas éticos que afrontarán en el trabajo: el enfoque utilitario que implica tratar de hacer el mayor bien a la mayor cantidad de personas; un enfoque basado en reglas, que implica tomar decisiones basadas en reglas que han creado otros; y la Regla de Oro, que significa dar a otros el mismo trato que uno quiere recibir de ellos. Tras concluir su capacitación inicial y, después, una vez al año, los empleados firman un contrato de ética de nueve páginas. Sobra decir que las

violaciones al mismo son todo lo que se requiere para ser despedido de la empresa. Para asegurarse de que los empleados recuerden las lecciones que han aprendido cuando se les contrata, ellos también deben tomar cursos cada tres o cinco años para revitalizar su ética.

Al parecer, los empleados responden bien al compromiso ético de la organización. Según la revista *Fortune*, Smucker ha sido clasificada, de forma consistente, como una de las "100 mejores empresas para trabajar". Al utilizar prácticas efectivas de administración de recursos humanos, esta empresa tiene la esperanza de que los empleados no observen conductas carentes de ética que lesionen a la empresa.

Más información acerca de esta organización en www.smuckers.com.

Valor social

En años recientes se ha prestado mucha atención a las consecuencias que la manera en que las organizaciones administran los recursos humanos tiene en sus finanzas, pero esas consecuencias no son las únicas que importan. En tiempos en que la reestructuración y el downsizing (o reducción de tamaño de la organización) parecen no tener fin, las personas han adquirido más conciencia de las consecuencias sociales que se derivan de diferentes enfoques de administración de recursos humanos. Cuando un empleador grande de una comunidad se ve obligado a aplicar el downsizing debido a una disminución en las ventas y las utilidades, el cambio afecta a la comunidad entera. Por otra parte, si los empleadores discriminan injustamente a algunos grupos cuando toman decisiones de contratación, las consecuencias de tales prácticas producirán olas en toda la comunidad durante muchos años.

En Estados Unidos, la sociedad a menudo juzga a las organizaciones en términos de la justicia con la que tratan a sus empleados. Las personas piensan que la justicia es una condición social deseable; queremos recibir un trato justo y que otros consideren que somos justos.[10] Las empresas que ocupan un lugar alto en la clasificación de los mejores lugares para trabajar, por lo general hacen hincapié en la justicia como parte de su cultura corporativa, porque la justicia produce un sentimiento de confianza necesario para "mantener cohesionado a un buen centro de trabajo". Cuando un empleado potencial decide en cuál empresa trabajará, primero evalúa si ésta paga un sueldo justo o no. Si los empleados sienten que reciben un trato injusto después de que han sido contratados es probable que "salgan corriendo" a buscar empleo en otra parte.[11] Algunas empresas se esfuerzan por abordar preocupaciones básicas como la justicia, aun cuando hacerlo sea costoso e incluso llegue a disminuir la rentabilidad. Además, muchas normas legales tienen por objeto proteger a los miembros de la sociedad contra aquellas prácticas de administración de recursos humanos que son injustas y podrían ser lesivas.

Administración al instante

"Tenemos el propósito de tratar a los candidatos a empleo igual de bien que tratamos a nuestros clientes, de hacer algo que recuerden. No se puede tratar mal a las personas, sobre todo en un mundo donde existen muchos más empleos vacantes que talentos disponibles para ocuparlos. Luchamos por volver a infundir el humanismo a la experiencia del reclutamiento."

Jason S. Warner, director de reclutamiento para Norteamérica de Starbucks Corporation

Entorno legal y regulatorio

Los miembros de la fuerza de trabajo, por medio de los representantes legislativos que han elegido, inician y, al final de cuentas, crean leyes federales y estatales. Los empleados, por medio de los impuestos que pagan, sufragan las operaciones de un amplio conjunto de entidades gubernamentales y tribunales que se encargan de interpretar y aplicar las leyes. Por tanto, las leyes laborales no sólo se deben ver como limitaciones legales, sino que también son fuente de información acerca de los asuntos que los empleados potenciales con seguridad están considerando cuando deciden si ingresarán o abandonarán una organización. La tabla 13.2 describe algunas de las normas más importantes que afectan a la administración de recursos humanos.



Describir varias leyes y reglamentos gubernamentales importantes que afectan la manera en que las organizaciones administran sus recursos humanos.

Aquí no se analizarán las diversas leyes y reglamentos que afectan la manera en que las organizaciones administran los recursos humanos, pero dos categorías básicas que merecen un comentario son la igualdad de oportunidades de empleo, la compensación y las prestaciones.

Igualdad de oportunidades de empleo

El principio de la igualdad de oportunidades de empleo (EEO, por sus siglas en inglés) *señala que las personas que soliciten empleo y los empleados deben ser juzgados con base en características re-*

Tabla 13.2 **Principales leyes y reglamentos federales para el empleo**

LEY	JURISDICCIÓN	PREVISIONES BÁSICAS
National Labor Relations Act (Wagner Act; 1935) [Ley Nacional de las Relaciones Laborales]	La mayoría de los empleados no administrativos de la industria privada	Establece el derecho a organizarse, establece las negociaciones colectivas; requiere que los empleadores negocien; requiere que los sindicatos representen a todos los miembros en la misma medida.
Fair Labor Standards Act (FLSA; 1938) [Ley de Normas Laborales Justas]	La mayoría de los empleados no gerentes de la industria privada	Establece un salario mínimo; controla las horas y el pago de una prima por horas extra; controla las horas que pueden trabajar los menores.
Equal Pay Act (1963) (Ley de Igualdad en la Remuneración)	La mayoría de los empleadores	Prohíbe que se pague diferente a hombres y mujeres que tienen las mismas habilidades, hacen el mismo esfuerzo y tienen la misma responsabilidad cuando laboran en condiciones de trabajo similares.
Title VII of the Civil Rights Act (1964, 1991) [Capítulo VII de la Ley de los Derechos Civiles]	Empleadores que tienen 15 empleados o más; oficinas de empleo; sindicatos	Prohíbe la discriminación por razones de raza, color, religión, sexo y origen nacional; establece la EEOC; establece la reinstalación, el pago de salarios caídos, de compensación y de daños punitivos; permite los juicios con jurado.
Age Discrimination in Employment Act (ADEA; 1967) [Ley de Discriminación en el Empleo por Razones de Edad]	Empleadores que tienen más de 20 empleados	Prohíbe la discriminación de personas que tienen 40 años o más; establece el retiro obligatorio para algunos empleados.
Occupational Safety and Health Act (OSHA; 1970) [Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo]	Casi todos los empleadores que participan en el comercio interestatal	Garantiza, en la medida de lo posible, condiciones de trabajo seguras y salubres y la conservación de los recursos humanos.
The Pregnancy Discrimination Act (1978) [Ley de Discriminación por Embarazo]	Empleadores con 15 empleados o más	Clasifica el embarazo como una discapacidad y otorga a la mujer los mismos beneficios que con cualquier otra discapacidad.
Worker Adjustment and Retraining Notification Act (WARN; 1988) [Ley de Notificación al Trabajador y Readaptación Laboral]	Empleadores con más de 100 empleados	Requiere dar aviso con 60 días de anticipación del cierre de una planta u oficina o de una reducción de ajuste y reeducación significativa de personal.
Americans with Disabilities Act (ADA; 1990) [Ley de Estadounidenses con Discapacidad]	Empleadores con 15 empleados o más	Prohíbe la discriminación de individuos que sufren alguna discapacidad.
The Family and Medical Leave Act (1993) [Ley de Licencia Médica y Familiar]	Empleadores con 50 empleados o más	Permite a los trabajadores tomarse hasta 12 semanas de licencia sin goce de sueldo por alumbramiento, adopción o enfermedad del empleado o de un familiar cercano.

lacionadas con el trabajo para el cual han sido contratados, y durante el desempeño del mismo cuando han sido contratados, y que no deben ser discriminadas con base en las características de sus antecedentes personales, como género, raza, etnia, religión, etcétera. Este principio general es el fundamento de varias leyes federales y estatales que regulan las prácticas de empleo. En años recientes, el promedio de denuncias por faltas a la EEO presentadas contra los empleadores en Estados Unidos supera las 75,000.[12]

Una ley de la EEO en especial importante es el Título VII de la Ley de los Derechos Civiles. *Con base en su aprobación original en 1964, el Título VII prohíbe que los empleadores, las oficinas de empleo y los sindicatos discriminen por razones de raza, color, religión, sexo u origen nacional.* Una enmienda aprobada en 1978 prohíbe discriminar a las mujeres embarazadas. En 1991 entró en vigor una nueva versión de la Ley de los Derechos Civiles, misma que refuerza la versión de 1964, pero establece de forma más específica cómo se deben juzgar los casos presentados al amparo de esta ley. Otras leyes importantes de la discriminación en el empleo que muestra la tabla 13.2 protegen a los empleados contra la discriminación por razones de edad o embarazo.



Cuando los empleadores no cumplen con las leyes de la EEO, pueden perder su caso ante un tribunal y también la lealtad de los empleados.

Aplicación de las leyes de la EEO en Estados Unidos. La facultad de aplicar el Título II de la Ley de Derechos Civiles corresponde a la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC). En cumplimiento de sus obligaciones, esta comisión tiene facultades para elaborar reglas, realizar investigaciones, emitir opiniones respecto a la culpabilidad e imponer sanciones. En la práctica esto significa que la EEOC tiene la responsabilidad y la facultad de juzgar a las empresas que, en su opinión, estén infringiendo la ley.

Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, los empleados que eran considerados de etnias del Oriente Medio de repente se convirtieron en blanco de la discriminación en el centro de trabajo y en otros lugares. Este problema se generalizó tanto y con tal rapidez que, para diciembre de ese mismo año, era prioritario que la EEOC lo encarara. La Comisión no tardó en advertir a los empleadores que ellos eran los responsables de evitar esta discriminación en sus organizaciones.

La omisión en el cumplimiento de las leyes de la EEO expone a la empresa a demandas judiciales. Por ejemplo, la EEOC participó en una demanda judicial contra Wal-Mart, en la cual se argumentaba la discriminación generalizada de las mujeres, quienes ganan menos que los hombres en empleos similares y tienen escasa representación en las filas gerenciales de la empresa. Todavía no se ha dictado resolución en el caso de esta demanda, pero la empresa ya ha tenido que pagar muchos millones de dólares por su defensa ante los tribunales y ante los clientes. Cuando la EEOC interpuso una demanda judicial por discriminación racial contra Texaco, ésta, al final de cuentas, convino que pagaría alrededor de 140 millones de dólares a empleados agraviados, actuales y anteriores, cifra que representa el pago más grande para resolver un caso de discriminación racial.

La EEO en el terreno global. El reto es incluso mayor en el caso de las organizaciones internacionales, porque las leyes adoptan decenas de formas diferentes en los distintos países del mundo. Para darle sabor al entorno legal internacional, piense en la situación que afronta el Cirque du Soleil. Cuando esta organización toma sus decisiones de contratación en distintos lugares del mundo debe conocer las limitaciones legales aplicables en cada país, así como los factores culturales. Siempre que contrata a empleados, cosa que hace en todos los países donde actúa, debe asegurarse de cumplir con todas las leyes laborales locales. Si las normas locales no le parecen suficientes, el Cirque du Soleil establece sus normas mínimas para garantizar que las personas reciban un trato justo. Por lo general, estas normas cumplen al menos con las principales leyes laborales estadounidenses, como la Ley de Derechos Civiles.[13] La tabla 13.3 presenta las diferencias en las leyes que regulan la discriminación, que es tan sólo una de las condiciones de empleo.[14]

Compensación y prestaciones

Infinidad de leyes y reglamentos dan forma a las prácticas de compensación y prestaciones. Éstas abarcan temas como el pago de impuestos, la prohibición de la discriminación, los salarios justos, la protección de los menores, el pago por tiempo extra y condiciones difíciles y las prestaciones por pensión y bienestar. A continuación se exponen dos de las leyes que tienen más alcance en razón de sus repercusiones en las prácticas de compensación en Estados Unidos.

Tabla 13.3 **¿Quién está protegido y dónde?**

País	Raza o color	Sexo	Religión	Edad	Discapacidad	Preferencia sexual	Ideología política	Origen nacional	Estado civil
Estados Unidos	✓	✓	✓	✓	✓	No	No	✓	No
Francia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No
India	✓	✓	✓	No	✓	No	No	No	No
Brasil	✓	✓	No	✓	No	No	No	No	✓
Canadá	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No	✓	✓
China	✓	✓	✓	No	No	No	No	✓	No
Japón	No	✓	✓	✓	No	No	No	✓	No
Indonesia	No	✓	No	No	No	No	No	No	No
Reino Unido	✓	✓	✓	No	✓	✓	✓	✓	✓
Singapur	No	✓	No	✓	No	No	No	No	No
México	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Turquía	No	✓	No	No	✓	No	No	No	No

Ley de Normas Laborales Justas. De entre las diversas leyes que influyen en las prácticas de compensación y prestaciones, la principal es la Ley de Normas Laborales Justas (Fair Labor Standards Act, FLSA) de 1938. Se trata de *una ley federal que especifica un salario mínimo nacional y que exige el pago de tiempo extra a los empleados amparados por la ley.* En 1938, el salario mínimo establecido era de 25 centavos de dólar por hora. En 2006 era de 5.15 dólares, y ha estado en ese mismo nivel desde 1997. Los estados en lo individual pueden establecer, y con frecuencia lo hacen, normas por encima del nivel federal establecido. La FLSA también incluye previsiones para proteger a los menores. Por ejemplo, prohíbe que los menores de 18 años trabajen en ocupaciones peligrosas.

Ley de Igualdad en la Remuneración. Otra norma importante que afecta las prácticas de remuneración es la Ley de Igualdad en la Remuneración (Equal Pay Act, EPA) de 1963, la cual *requiere que hombres y mujeres reciban la misma remuneración cuando desempeñan igual trabajo (en términos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) en la misma organización.* Por ejemplo, suponga que una compañía de software tiene en su mayoría a programadores que diseñan juegos de computadora y a programadoras que diseñan sitios web para esos juegos. Si los niveles de habilidad, esfuerzo y responsabilidad son similares en esos dos trabajos, las y los programadores deben recibir la misma remuneración, a pesar de que no están haciendo un trabajo idéntico.

Muchos estados han extendido la lógica de la EPA para exigir que los hombres y las mujeres reciban la misma remuneración cuando desempeñan un trabajo *comparable.* Las normas del valor comparable *requieren que los empleadores calculen el valor de todos los empleos y se aseguren que los que tienen un valor comparable reciban una remuneración similar.* Estas leyes estatales van más allá del estrecho lenguaje de la ley federal y establecen que un trabajo que al parecer es muy diferente (por ejemplo, enfermeras e ingenieros) puede tener un valor comparable. Si una ocupación (por ejemplo, enfermería) tiende a estar dominada por mujeres y otra (por ejemplo, cirujanos) por hombres, existen muchas posibilidades de que la ocupación dominada por mujeres reciba una remuneración más baja. Estas discrepancias tal vez se deban a factores históricos, a discriminación o a las condiciones del mercado de trabajo. En el caso de las organizaciones incluidas en las leyes del valor comparable, los empleadores deben demostrar que las discrepancias de la remuneración de hombres y mujeres reflejen diferencias de factores como las habilidades y las responsabilidades asociadas a su trabajo.

Muchas otras leyes y reglamentos limitan la manera en que los empleadores administran los recursos humanos y el no cumplir con esas leyes les puede resultar muy caro. Además de

los honorarios de abogados requeridos para defender a la empresa en demandas judiciales, están los costos de las multas que deba pagar la empresa y el daño a su buen nombre. Empresas como el Cirque du Soleil, GE y Schlumberger se deben cerciorar de que sus directivos conozcan y cumplan todas las leyes laborales relevantes para no estar expuestas a demandas judiciales y mantengan la atención concentrada en administrar a las personas de forma efectiva.

Planeación de recursos humanos



Explicar el objeto de la planeación de recursos humanos y describir la forma en que las organizaciones responden ante la imposibilidad de prever las necesidades de negocios futuras.

El proceso de planeación es básico para administrar los recursos humanos de forma efectiva. La planeación de recursos humanos *implica pronosticar los recursos humanos que necesitará la organización y preparar las medidas que se tomarán para satisfacer esas necesidades.* El objetivo principal es garantizar que el número y el tipo correctos de individuos estarán disponibles en el momento oportuno y en el lugar indicado para poder satisfacer las necesidades de la organización. La planeación de recursos humanos está directamente vinculada a la planeación estratégica (véase el capítulo 7).

Por lo general, primero se establecen las metas estratégicas y a continuación las metas de la administración de recursos humanos que sean congruentes con las metas generales. En Hewlett-Packard (HP), el fabricante de computadoras, la planeación de recursos humanos fue prioritaria después de haber adquirido a Compaq. HP, mediante la planeación, determinó cuáles empleados permanecerían en la nueva empresa y quién tendría que abandonarla. En fecha más reciente, HP se ha concentrado en cómo su ingreso al mercado del entretenimiento digital influirá en los tipos de empleados que necesitará. El recuadro de Competencia para la acción estratégica describe el proceso de planeación de HP.[15]

Competencia para la acción estratégica

Plan para la fuerza de trabajo de HP

HP ha pasado por muchos cambios en años recientes y sabe que el futuro le guarda tantas sorpresas como el pasado. Sin embargo, la incertidumbre respecto a lo que le depara el futuro no detiene a la empresa en hacer planes para el porvenir. Algo es seguro: la empresa necesitará nuevas competencias para seguir innovando y triunfando. Gerard Boussard, vicepresidente de planeación de la fuerza de trabajo global de HP, explica: "HP opera en un entorno que cambia con gran rapidez. Es fundamental que sea ágil y responda al cambio antes que nuestra competencia. Un nuevo conjunto de productos [entretenimiento digital] y un nuevo conjunto de clientes requieren un cambio radical en la fuerza de trabajo".

Para planear sus necesidades de fuerza de trabajo futuras, HP sigue un proceso de seis pasos, los cuales son:

Paso 1. Los líderes de negocios observan el entorno para detectar las tendencias de negocios y los profesionales de recursos humanos observan el entorno para conocer los cambios demográficos, las tendencias de la fuerza de trabajo y las tendencias políticas.

Paso 2. Los líderes de negocios describen las implicaciones que las estrategias de negocios tienen para la fuerza de trabajo de nivel alto. Por ejemplo, si la estrategia requiere hacer crecer el mercado en China, este paso revela que la empresa tendrá que contar con una fuerza de ventas operando en China e identifica las regiones de este país donde se registrará el crecimiento.

Paso 3. Los líderes de negocios describen a su fuerza de trabajo actual en términos generales. ¿Con qué tipo de competencias cuentan en la actualidad? ¿En dónde se ubican estas competencias?

Paso 4. La siguiente tarea consiste en comprender las implicaciones de las tendencias proyectadas. Dadas las estrategias de negocios y el conocimiento de la composición de la fuerza de trabajo actual, ¿qué cambios deberá hacer HP en los próximos tres años? ¿Dónde podrá encontrar la empresa el nuevo talento? ¿Qué nuevas competencias necesitará? ¿Dónde se encuentran las nuevas competencias que requerirá?

Paso 5. Ahora el método se dirige a cuestiones operativas. Se cuantifican, con cifras y fechas específicas, las tendencias del panorama general que fueron identificadas en pasos anteriores. También se abordan cuestiones relativas a cómo lograr los cambios (por ejemplo, ¿reteniendo a los empleados actuales? ¿Contratando a nuevos empleados? ¿Realizando despidos?).

Paso 6. El paso final implica concentrarse en el corto plazo. Dado el plan trienal, ¿qué se debe hacer en los próximos seis meses? Si se necesita contratar personal,

¿quién se encargará del reclutamiento y de dónde provendrán los solicitantes? Si se esperan despidos, ¿cómo se le comunicarán a los empleados?

Gerard Boussard sabe que él y sus compañeros no pueden pronosticar el futuro a la perfección y que es probable que un plan de largo plazo sufra cambios. Sin embargo, el proceso de planeación es valioso porque mantiene a todo el mundo pensando en la manera en que la administración de recursos humanos podrá contribuir al éxito de la empresa a largo plazo.

Más información acerca de esta organización en www.hp.com.

La columna vertebral de la planeación está compuesta por dos tareas: determinar cuáles serán los recursos humanos que la organización necesitará en el futuro y desarrollar una estrategia para satisfacer tales necesidades. Muchas otras empresas emplean a expertos externos para que les ayuden a pronosticar los recursos humanos que se necesitarán. Sin importar quién haga los pronósticos del futuro, éstos podrían no ser exactos. En tiempos de crecimiento es difícil prever condiciones cambiantes que podrían provocar una desaceleración en los negocios. Asimismo, resulta igual de difícil prever cuándo se presentará otro auge de negocios. Algunas organizaciones saben que el futuro es incierto y, por lo mismo, permanecen flexibles contratando a trabajadores eventuales que pueden contratar y despedir conforme los necesiten.

Trabajadores eventuales

Muchas empresas contratan a trabajadores eventuales, en lugar de contratar a trabajadores permanentes, para satisfacer las demandas de un negocio en crecimiento. Los trabajadores eventuales *son los empleados que las empresas contratan para tareas específicas o para periodos cortos, en el entendido de que su empleo se podrá dar por terminado en cualquier momento*. Entre los trabajadores eventuales están los que trabajan medio tiempo, los que trabajan por su cuenta, las subcontratistas y los profesionales independientes de muchos tipos. El Censo de Población realizado por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos estimaba que el número de trabajadores eventuales representa alrededor de 11 por ciento de la fuerza de trabajo del país.[16]

En Trader Joe's, la cadena de supermercados, los trabajadores eventuales de medio tiempo son fundamentales para el éxito de la empresa. Como explica el recuadro de Competencia para la planeación y gestión, la contratación de empleados de medio tiempo es una vía que permite a la empresa ofrecer oportunidades para que un grupo más pequeño de empleados de tiempo completo pueda hacer carrera en la organización.[17]

Competencia para la planeación y gestión

Trader Joe's

La misión de Trader Joe's es "proveer a nuestros clientes los alimentos y bebidas que les ofrezcan mejor valor, así como la información para que tomen decisiones de compra informadas". Si alguna vez ha comprado en Trader Joe's, entonces sabe que este supermercado es diferente de muchos otros. Los establecimientos suelen ser pequeños y no se encuentra disponible todo producto imaginable. Lo que sí encontrará es poco más de 2,000 artículos de abarrotes únicos que llevan la etiqueta Trader Joe's, ofrecidos a precios más o menos bajos. Encontrará a empleados muy amables en sus 217 establecimientos a lo largo y ancho del país. Se cuenta que el expresidente John Shields no contrataba a alguien que no sonriera dentro de los primeros 30 segundos de su entrevista de empleo. Además de ser amigable, Trader Joe's también busca a personas que conozcan sus productos y sean vendedores entusiastas. El proceso de solicitud incluye describir lo que a uno le gusta más de la tienda de Trader Joe's en la que compra. Si no conoce a la empresa de antemano y no compra en una de sus tiendas, es bastante probable que no le contraten.

Trader Joe's puede ser muy quisquilloso respecto a las personas que contrata, porque hay muchas que quieren trabajar ahí. Además de ofrecer una cultura informal y amigable, la empresa paga bien. Los cajeros de medio tiempo ganan entre 8 y 12 dólares por hora. Los cajeros de tiempo completo ganan en promedio alrededor de 16 dólares por hora en su primer año, alrededor de 30 por ciento más que el promedio de la industria. Además de sus salarios regulares suelen recibir bonos anuales por 950 dólares y otros

6,300 en forma de aportaciones a su fondo de retiro. La compensación de los gerentes de tienda, que jamás son personas que vienen de fuera de la empresa, suma un total de 132,000 dólares, cifra comparable a lo que ganarían los gerentes de otras tiendas si estuvieran a cargo de una sucursal seis o siete veces más grande.

A efecto de motivar más al personal para que esté al tanto de los productos que la empresa va cambiando, ésta ofrece a los empleados un descuento de 10 por ciento.

Más información acerca de esta organización en www.traderjoes.com.

Los miembros de la fuerza de trabajo eventual saben que entrarán y saldrán con frecuencia de las relaciones de empleo. Las asignaciones temporales suelen durar entre tres y 12 meses. Los trabajadores eventuales tienen el beneficio de que, mientras están trabajando en las asignaciones temporales, pueden desarrollar conexiones con una amplia gama de empleadores posibles para el futuro.

Muchos empleadores emplean a los trabajadores eventuales como fuente de reclutamiento para un empleo regular, práctica que se conoce con el nombre de empleado *temporal con posibilidad de contratación*. John Sullivan, director del área de ingeniería y operaciones de T-Mobile, señala lo siguiente de los trabajadores eventuales: "Muchos de ellos no necesariamente están interesados en un empleo de tiempo completo, pero en el caso de los que sí lo están, es una oportunidad para que veamos quién encaja en la empresa, y a ellos les brinda la oportunidad de comprobar que es un lugar bastante bueno". De hecho, los trabajadores eventuales deben mantener de forma continua su condición de miembro del grupo de solicitantes para poder garantizar que su empleo continúe.[18]



© Ric Francis/AP Photo

Los trabajadores eventuales son fundamentales para el éxito de Trader Joe's. Este arreglo flexible beneficia a la empresa y también a los empleados.

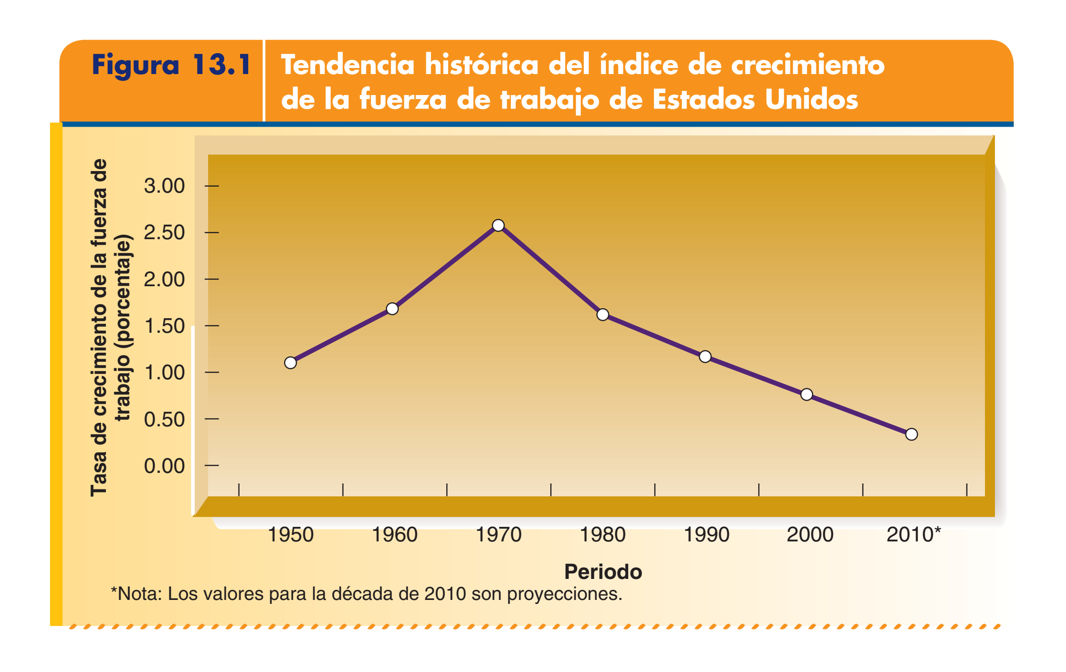
Despidos

Cuando los negocios marchan con lentitud, muchas empresas reducen su fuerza de trabajo mediante el despido de empleados. Durante la desaceleración de los negocios, las empresas tal vez despidan en cuestión de semanas al 5, 10 o incluso 15 por ciento de sus empleados. Por lo general, las personas que pierden su empleo son las contratadas en fecha más reciente o las que han tenido un desempeño menos deseable. Los despidos son una solución a corto plazo ante condiciones económicas difíciles o una disminución esperada en los negocios de la empresa.

Con frecuencia, antes de lo esperado, las empresas que han realizado despidos encuentran que necesitan volver a contratar a esas personas. Según un estudio muy amplio, alrededor de 25 por ciento de las empresas que habían reducido su fuerza de trabajo estaban de nuevo contratando a estas personas al año siguiente, fuera en sus empleos anteriores o en nuevos empleos permanentes. Al parecer, el problema radica en que los administradores utilizan los despidos como un método rápido para reducir costos. No obstante, a plazo más largo, los despidos crean problemas, porque la tendencia general es que el tamaño de la fuerza de trabajo crece de forma muy lenta. La figura 13.1 muestra la tendencia histórica.[19] Por lo mismo, tan pronto como las condiciones de negocios mejoran, los empleadores que han aplicado despidos no tardan en encontrar que deben competir incluso más para poder encontrar a nuevos trabajadores.[20]

Los gerentes experimentados entienden que los despidos deben ser una estrategia de último recurso. Una empresa, para volver a contratar a alguien que fue despedido, tal vez le tenga que ofrecer una remuneración más alta. Además, aun cuando estos empleados reciban una remuneración mejor, ahora sentirán menos lealtad a la empresa. Por tanto, si se les presenta una oportunidad mejor, quizás estén más dispuestos a cambiar de empleo, en lugar de permanecer en espera de una promoción o un aumento de sueldo.

Figura 13.1 **Tendencia histórica del índice de crecimiento de la fuerza de trabajo de Estados Unidos**



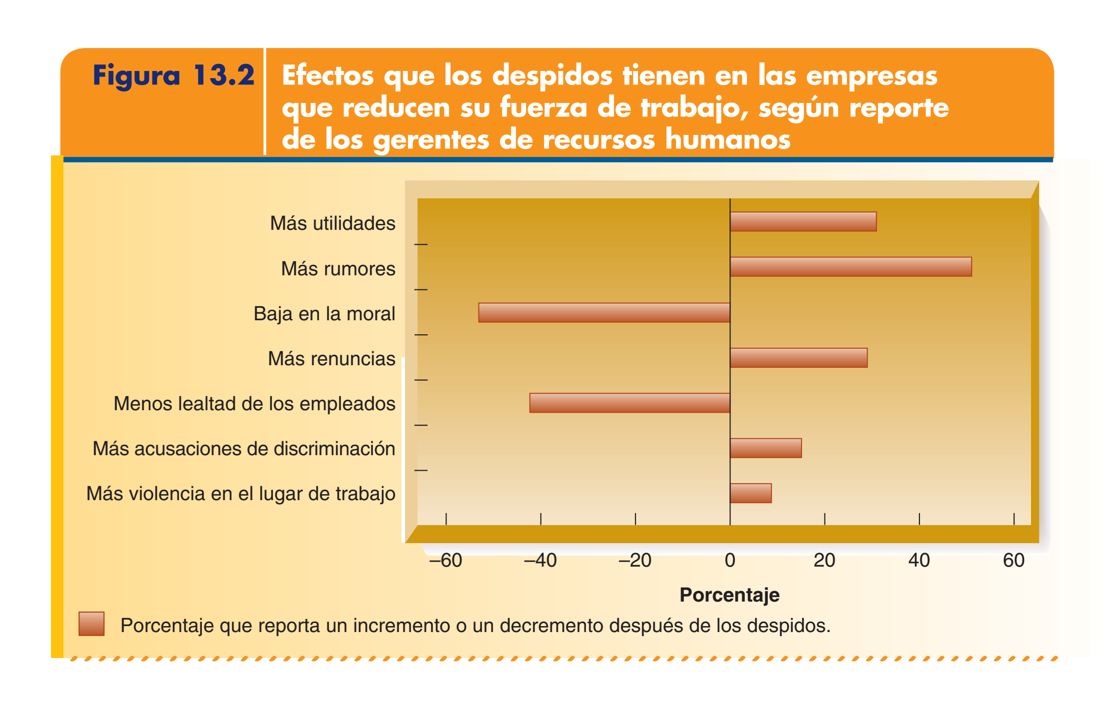
*Nota: Los valores para la década de 2010 son proyecciones.

La figura 13.2 muestra algunas otras consecuencias del despido de trabajadores. Las empresas que realizan estas acciones tal vez ahorren algo de dinero a corto plazo, pero a un plazo más largo quizás encuentren que el estado de ánimo se deteriora y que los costos laborales aumentan.[21]

Inventarios de competencias

Además de vincular el número de empleados con la cantidad de trabajo que se debe realizar, la planeación de recursos humanos garantiza que una empresa cuente con el tipo de empleados adecuado; es decir, aquellos que tienen las competencias que requiere la organización. Una de las vías para llevar el registro de las habilidades que tiene la fuerza de trabajo de una empresa es utilizar un inventario de competencias. Un inventario de competencias *es un archivo detallado de cada empleado, que lleva registro del grado de estudios, la capacitación, la experiencia, la antigüedad, el nombramiento actual y el sueldo, así como el historial de su desempeño*. En Schlumberger, los perfiles de la red de carrera que preparan los empleados son un elemento del inventario de competencias de la empresa. Éstos también incluyen la evaluación de los niveles

Figura 13.2 **Efectos que los despidos tienen en las empresas que reducen su fuerza de trabajo, según reporte de los gerentes de recursos humanos**



de competencia de los empleados en términos de los factores incluidos en el modelo de competencias que se emplea en este libro.[22] Dicho modelo de competencias es tan sólo uno de los muchos que se podrían utilizar. Por supuesto que todos se traslapan en varios puntos. El objeto de todos estos modelos de competencias es el mismo: llevar el registro del talento que hay en la organización, de modo que se pueda nutrir y utilizar de forma efectiva.[23]

Numerosas organizaciones, al igual que Schlumberger, tienen sistemas de información computarizados de recursos humanos y los utilizan para almacenar y recuperar con facilidad información vital relativa al trabajo. Estos archivos ayudan a la alta gerencia de la empresa a detectar brechas en los recursos humanos. Cuando existen tales brechas entre los recursos humanos que necesita la organización y la oferta actual de talento dentro de la misma, los administradores pueden recurrir a diversas actividades de recursos humanos para llenarlas. Pueden contratar a más (o menos) personas o empezar a contratar a personas que tienen diferentes competencias. Si la organización tiene el número correcto de personas, pero éstas requieren nuevas competencias, entonces puede recurrir a actividades de la capacitación para reducir la brecha. En la parte restante de este capítulo se abordarán con detalle estas actividades de recursos humanos y otras más.

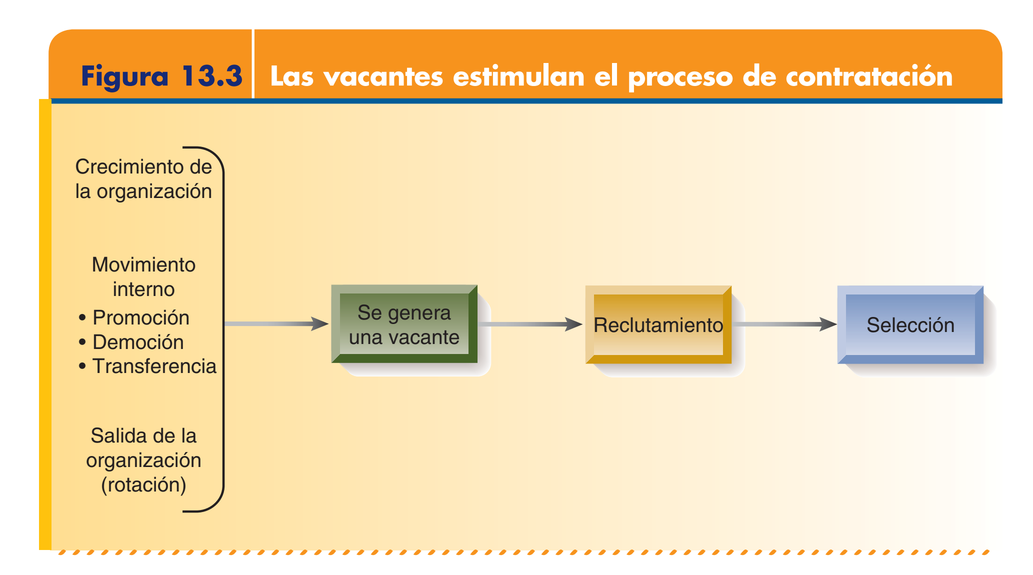
El proceso de contratación

4. *Describir el proceso de contratación.*

El proceso de contratación *incluye actividades relacionadas con el reclutamiento de solicitantes para cubrir los puestos vacantes de una organización y la selección de los mejores solicitantes para ocupar una posición*. Los empleadores, por medio de las actividades de contratación, garantizan que la persona correcta ocupe el puesto correcto.

Como lo ilustra la figura 13.3, los puestos vacantes que hay en la organización estimulan el reclutamiento y la selección. Estas vacantes se pueden presentar porque los empleados abandonan la organización (rotación), porque han sido trasladados a otro puesto dentro de la organización o porque la misma está creciendo y necesita a más personas para que desempeñen el trabajo. Por ejemplo, en Trader Joe's, el crecimiento es lo que más estimula el reclutamiento y la selección, porque la empresa abre entre ocho y 25 tiendas al año. Trader Joe's comunica de forma efectiva sus valores y comportamientos centrales durante el reclutamiento y la selección y, con ello, evita contratar a personas que no funcionarían como empleados a largo plazo. En sus tiendas existentes retienen a los empleados productivos tanto tiempo como pueden, disminuyendo el número de vacantes que se presentan a causa de la rotación de empleados.

Figura 13.3 **Las vacantes estimulan el proceso de contratación**



Advanced Financial Solutions (AFS) es otra empresa que entiende los vínculos que existen entre el reclutamiento, la selección y la retención. La empresa está en la ciudad de Oklahoma y, cuando contrata a técnicos en software, debe competir con ciudades tan atractivas como Nueva York, San Francisco, Boston y también París, Bruselas y Tokio. No obstante, su rotación de empleados es tan

sólo de 1 por ciento en promedio. ¿Cómo comprueba AFS si a los profesionales que contrata les gustará Oklahoma y sus nuevos empleos lo suficiente como para permanecer ahí? La empresa invierte mucho en reclutamiento y selección. Los solicitantes se sujetan a largas entrevistas telefónicas y la empresa realiza verificaciones de referencias detalladas. Cuando la empresa piensa que ha encontrado a un buen candidato le invita a pasar una semana visitando las instalaciones, junto con su cónyuge. Los empleados en potencia visitan todas las áreas y conocen a todos los empleados, desde el presidente hasta el personal de apoyo. Voluntarias de la empresa pasean a las esposas para que conozcan la ciudad y hacen un esfuerzo por responder a sus preguntas acerca de cómo es la vida en esa ciudad: ¿Cómo son las escuelas? ¿Qué organizaciones religiosas hay ahí? ¿Qué tan buenas son las instalaciones deportivas?, etc. La empresa no hace ninguna oferta de trabajo mientras los solicitantes no hayan terminado esta visita de una semana. El método le cuesta a AFS alrededor de 7,500 dólares por contratación, pero piensa que la inversión vale la pena.[24]

Reclutamiento

El reclutamiento *es el proceso de buscar, dentro y fuera de la organización, a las personas que cubrirán los puestos vacantes.* Durante el reclutamiento, la organización estructura un grupo de candidatos de entre los cuales seleccionará a los calificados para el puesto. Una vez que ha reclutado a los candidatos, selecciona a aquellos que muestran la mayor probabilidad de desempeñarse bien en el trabajo.[25]

En algunas organizaciones, las actividades de reclutamiento están centralizadas en el departamento de recursos humanos y los profesionales de dicho departamento se encargan de la mayor parte del reclutamiento. No obstante, en organizaciones menos centralizadas, los gerentes de línea con frecuencia cargan con la mayor parte de la responsabilidad del reclutamiento. En Advanced Financial Solutions, hasta el presidente toma parte activa en el reclutamiento y la contratación de profesionales técnicos que son vitales para el éxito de la empresa.

La experiencia inicial del reclutamiento, es decir, cuando un empleado es considerado por primera vez para ocupar un puesto en la organización, representa la primera vez que el empleado queda expuesto a las actividades de reclutamiento de la organización, pero no es la última. Los empleados tal vez vuelvan a tener parte en las actividades de reclutamiento cuando contribuyen (o entorpecen) a los esfuerzos de sus empleadores para atraer a otras personas a la empresa. A la larga, cuando los empleados consideran la posibilidad de solicitar otros empleos en la organización, otra vez vuelven a tener una participación activa en las actividades de reclutamiento. Estas experiencias pueden ser de suma importancia para determinar si la empresa puede retener o no a los empleados talentosos.


© David Buffington/Blend Images/Jupiter Images

Cuando los empleados potenciales son reclutados deben pasar por un proceso de selección que está basado en sus competencias individuales.

Los empleadores utilizan diversos métodos para informar a los solicitantes potenciales cuáles son las oportunidades de empleo. Así, colocan anuncios en el tablero respectivo de la empresa, aceptan solicitudes de personas que simplemente se presentan en sus oficinas de reclutamiento, etc. Los distintos métodos llegan a diferentes fuentes de solicitantes. Colocar anuncios en el tablero de la empresa es una buena vía para reclutar a empleados que ya están trabajando ahí, pero que están preparados para pasar a otro puesto. Algunos métodos comunes empleados para llegar a personas del mercado de trabajo externo son colocar anuncios en los periódicos locales, en las publicaciones del gremio y en Internet.

La mayoría de los empleadores utiliza varios métodos de reclutamiento en lugar de limitarse sólo a uno. Este método ayuda a la organización a generar un grupo grande y diverso de solicitantes. Southwest Airlines procura ser creativa cuando se trata de reclutamiento. La empresa busca solicitantes en lugares poco usuales; por ejemplo, prefieren a los profesores de escuela y a los policías que a los veteranos de la industria. Muchos de sus solicitantes

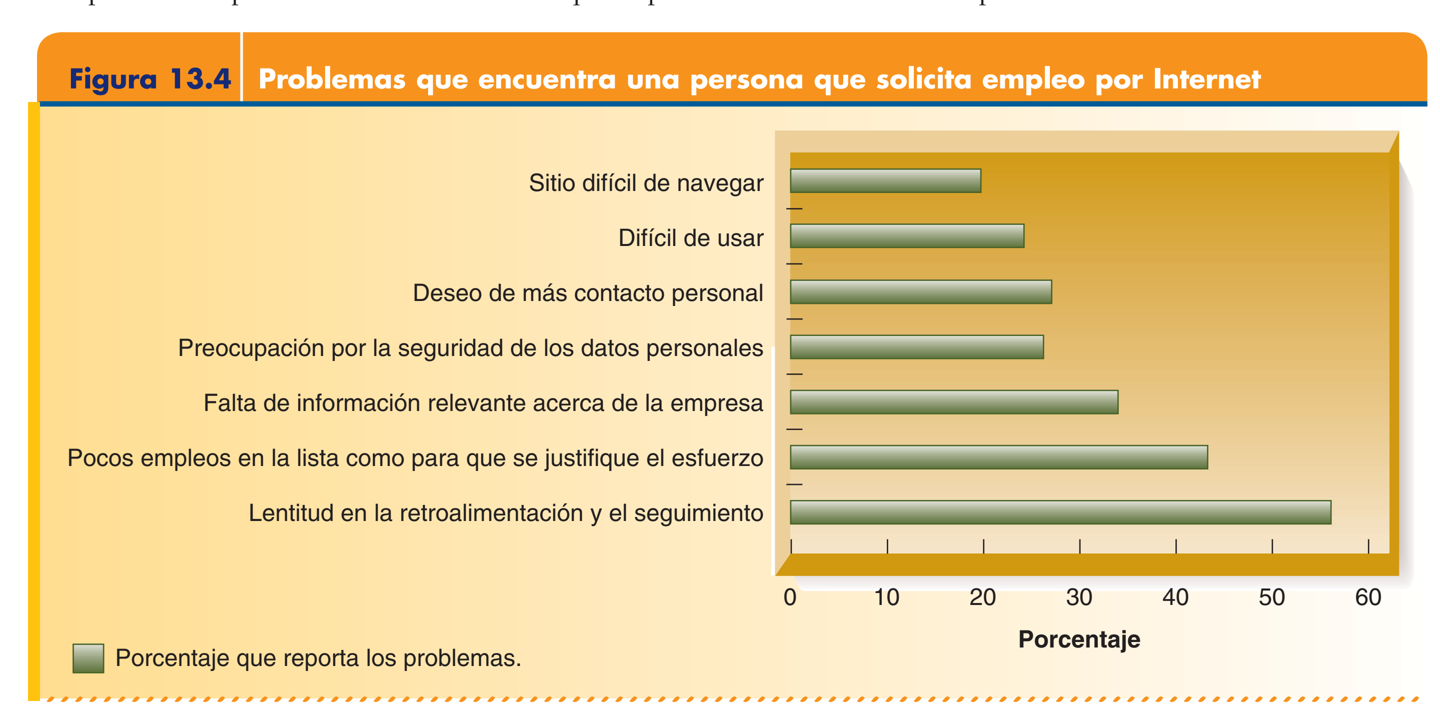
obtienen información acerca de la empresa por medio de una serie de televisión llamada *Airline*, que muestra la realidad de la vida laboral de los empleados de Southwest en cuatro aeropuertos. Southwest Airlines recibe unas 100 solicitudes para cada vacante que anuncia.

Medios electrónicos y otros. Casi todas las empresas cuentan con un sitio web que pueden visitar los solicitantes para conocer aspectos de la empresa. Muchos de estos sitios cuentan con información específica acerca de las vacantes que se ofrecen, las competencias requeridas, los programas para avanzar en la carrera, el mentoring, las iniciativas de diversidad y las prestaciones. Los sitios web de las empresas cada vez alientan más las solicitudes electrónicas, porque éstas les ahorran mucho tiempo y dinero y, por lo general, dan por resultado que haya más solicitantes debido a que es muy fácil usarlas.

Continental Airlines utiliza un proceso de selección inicial por Internet, a efecto de mejorar la calidad de las nuevas contrataciones. Por ejemplo, si usted está interesado en ser asistente de vuelo, tendrá que iniciar su proceso de solicitud respondiendo 41 preguntas que tienen por objeto dejar fuera a las personas que claramente no son adecuadas para estos puestos. La empresa hace las mismas preguntas a solicitantes de todo el mundo.[26]

Sin embargo, el reclutamiento por Internet no es ninguna panacea. Un estudio de egresados de escuelas de negocios que buscaban empleo reveló que los sitios electrónicos de reclutamiento mal diseñados pueden provocar enorme frustración. La figura 13.4 describe algunos de los problemas más comunes que encuentran las personas que buscan empleo por vía electrónica. ¿Cuántos de estos problemas soportaría usted antes de decidir que no presentará una solicitud de empleo?[27]

Figura 13.4 **Problemas que encuentra una persona que solicita empleo por Internet**



Ofertas de vacantes. La oferta de vacantes *muestra de forma prominente todos los puestos que están abiertos para que los ocupen los empleados de una organización*. Por lo general, se encuentran en tableros de avisos (de corcho y electrónicos). Las ofertas de vacantes presentan completa la descripción del puesto, explican las competencias requeridas y también podrían proporcionar información acerca de la compensación y las normas de desempeño. Los empleados conocedores observan estos ofrecimientos para tener información acerca de los índices de rotación de los distintos departamentos, así como de las competencias que tienen más demanda.

Referencias de los empleados. Las referencias de los empleados *se presentan cuando los trabajadores actuales informan a sus conocidos que hay vacantes y les sugieren que presenten una solicitud.* Muchas de las empresas que reclutan a contadores y a auditores les piden que les refieran a otros empleados. Existen muy pocos contadores calificados, sobre todo en los niveles

altos, para satisfacer las necesidades proyectadas para años futuros. Los empleados pueden ayudar a la empresa a llegar a la oferta de talento y también a hacer una selección previa de los solicitantes potenciales. KPMG ofrece bonos a los empleados que refieren a otros y que terminan en una contratación; 50 por ciento de sus nuevas contrataciones provienen de empleados que han sido referidos por otros.[28] Quicken Loans tiene un equipo de buscadores de talento de tiempo completo, cuyo único trabajo consiste en pedir a los empleados que refieran a sus amigos y compañeros de clase; incluso proporciona capacitación para recordar a los empleados que parte de su trabajo consiste en ayudar a reclutar a nuevos empleados.[29]

El método de referencias de los empleados es de bajo costo, pero ésta no es la única razón para utilizarlo. Por lo general, los empleados que han sido referidos por otros suelen registrar tasas de retención más altas durante un año. Una explicación de este éxito es que los empleados presentan una visión equilibrada de la vida organizacional. Cuanta más información esté a disposición del referido, tanto mayor será la probabilidad de que tome una decisión. Otra explicación es que los empleados tienden a reclutar a solicitantes que tienen intereses y motivaciones similares a las suyas. Dado que los empleados ya se han adaptado a la cultura organizacional, este proceso de homologación aumenta la probabilidad de que los solicitantes también se ajusten a ella.[30]

Selección

Una empresa utiliza el reclutamiento para encontrar a personas que son empleados en potencia. La selección de empleados *es un proceso que implica decidir cuáles de estos reclutados deben ser contratados y para cuál puesto.*[31] La decisión relativa a cuál persona seleccionar suele tomar en cuenta sus competencias personales y qué tan bien embona en la organización. Algunas de las fuentes de información más comunes para la toma de decisiones de selección son:

- los currículos,
- la verificación de referencias,
- las entrevistas y
- las pruebas.

Los empleadores utilizan la información que obtienen de estas fuentes para seleccionar a los mejores empleados potenciales de entre un conjunto de solicitantes. A su vez, los solicitantes pueden inferir cosas respecto a la organización y a los requisitos de un puesto basándose en el contenido de los procedimientos de selección y de la forma en que la organización trata a los solicitantes a lo largo de todo el proceso de selección. Los solicitantes muy calificados que tienen una reacción negativa ante el contenido o el proceso utilizado para la selección, podrían rechazar la oferta de trabajo.[32]

Currículos. Un currículo u hoja de vida bien preparado es claro, conciso y fácil de leer y comprender. Proporciona: 1) datos personales; 2) objetivos de carrera; 3) grado de estudios; 4) experiencia laboral, destacando las habilidades y responsabilidades especiales, y 6) nombre, domicilio, número telefónico y dirección de correo electrónico de las referencias. Muchas empresas que aceptan los currículos electrónicos especifican el formato que se debe utilizar o proporcionan una forma electrónica que se debe llenar. En estos casos, es especialmente importante cumplir con todos los requisitos para presentar el currículo, porque algunas de las empresas también utilizan software diseñado para escanear la información y enviar el currículo a la persona indicada.

Verificación de referencias. Dado que es muy fácil hacer un currículo con datos falsos, los gerentes suelen solicitar y verificar referencias. Muchos empleadores comprueban, por sistema, los grados de estudios, como las instituciones donde ha estudiado la persona, si tiene grado de licenciatura, sus posgrados y las fechas correspondientes. Por desgracia, esta comprobación con frecuencia revela que los solicitantes han mentido respecto a su formación académica.[33] La experiencia laboral de un solicitante es más difícil de verificar, porque los empleadores suelen ser reacios a proporcionar evaluaciones del desempeño de quienes fueran sus empleados.

Entrevistas. Al hacer una selección final, la mayoría de las organizaciones recurre a una combinación de entrevistas y pruebas. En Jet Blue, las personas con las que se trabajará se encargan de hacer parte de las entrevistas. Un objeto de esto es encontrar a personas que estarán a la altura de los valores de la organización: seguridad, amabilidad, integridad, diversión y pasión.

Las empresas por lo común usan las entrevistas, pero éstas no siempre pronostican con precisión el desempeño en el trabajo. Un solicitante experimentado que sabe cómo administrar el proceso de la entrevista podría generar una impresión favorable de su persona, a pesar de que no esté bien calificada para el puesto.[34] Los administradores que realizan entrevistas muy estructuradas tal vez sean menos susceptibles a estas tácticas, pero incluso los administradores experimentados se forman juicios respecto a las personas con base en pistas no relacionadas con el trabajo. La tabla 13.4 contiene un ejemplo de algunas preguntas que se podrían formular durante una entrevista estructurada.

Administración al instante

"Si se está considerando a una persona para el puesto de piloto, una de sus entrevistas será con un piloto. Los entrevistadores toman notas y califican su entrevista. El piloto, el reclutador y un líder de línea reúnen sus calificaciones y, en grupo, deciden si se contratará a la persona o si se dará el paso siguiente. Nuestra posición en este sentido es ayudar [a los empleados] a conseguir a las personas con las que les gustaría trabajar."

Vincent Stabile, vicepresidente de personal, Jet Blue Airways

Tabla 13.4 Ejemplos de preguntas que se utilizan en una entrevista estructurada

COMPETENCIA A EVALUAR: TRABAJO EN EQUIPO

1. Mencione dos o tres de las fortalezas que tiene cuando trabaja como parte de un equipo. ¿Puede ejemplificar la primera fortaleza con un caso reciente? (repita esta pregunta y los sondeos siguientes en relación con cada una de las fortalezas):
   Sondeos:
   - ¿Cuándo ocurrió este ejemplo?
   - ¿Qué resultados negativos posibles evitó manejando la situación de esa forma?
   - ¿Con cuánta frecuencia se presentan situaciones como ésta?
   - ¿Qué ocurrió la siguiente vez que se presentó?
2. Mencione una ocasión en la que utilizó su competencia para el trabajo en equipo con el propósito de resolver un problema con un cliente.
   Sondeos:
   - ¿En qué lugar ocurrió?
   - ¿Qué dijo el cliente?
   - ¿Qué dijo usted a sus compañeros de equipo?
   - ¿El equipo tuvo problemas para lidiar con la situación? Explique.
   - ¿Cuál fue la respuesta del cliente?

La mayoría de los entrevistadores toma su decisión respecto a una persona casi cuando inicia la entrevista y, a continuación, pasan el resto del tiempo buscando información que la sustente. Los administradores, con demasiada frecuencia, se forman impresiones favorables de los candidatos tan sólo porque comparten algunas similitudes superficiales con él; por ejemplo, el lugar donde crecieron o la escuela donde estudiaron. Los administradores también pueden dejar que sus estereotipos afecten sus juicios sobre los candidatos individuales. Problemas como los anteriores fueron los que llevaron a Home Depot a tomar la decisión de automatizar su proceso de contratación. Al utilizar un método computarizado para seleccionar a todos los solicitantes, ahora es mucho más probable que una mujer calificada termine, por ejemplo, en un empleo que aprovecha todas sus competencias, en lugar de que quede colocada en un puesto que coincide con el estereotipo que el entrevistador tiene en cuanto a los tipos de trabajo que las mujeres desempeñan mejor.[35]

A pesar de sus posibles inconvenientes, las entrevistas bien estructuradas pueden ser muy útiles.[36] Cuando entre al mundo del trabajo por primera vez, es probable que tenga que pasar por muchas entrevistas antes de que esté en una posición en la que el entrevistador sea usted.

Pruebas. Muchas organizaciones aplican pruebas o exámenes para seleccionar y elegir a los candidatos. La prueba de habilidad cognitiva *es aplicada por los empleadores para medir la inteligencia general; es decir, las habilidades de razonamiento, matemática y de lenguaje, etc.* Estas pruebas han demostrado ser buenas para pronosticar cuáles solicitantes están calificados para ciertos puestos.[37]

También utilizan pruebas escritas para medir la personalidad. Una prueba de personalidad *evalúa la mezcla única de características que define a un individuo.* En los puestos que implican más contacto con otras personas, como los de representantes de ventas y muchos tipos de trabajos de servicios, una personalidad que suele calificarse de *extrovertida* pronostica bastante bien el desempeño futuro en el trabajo. Los extrovertidos acostumbran ser comunicativos, tienen buen carácter y son amigables; son buenos para comunicarse con los clientes y los compradores. Otra personalidad característica que interesa a muchos empleadores es la concienzuda. Al parecer, las personas concienzudas tienen un fuerte sentido de propósito, obligación y persistencia y todos ellos desembocan en un alto desempeño en casi cualquier tipo de situación laboral.[38]

Una prueba de desempeño *requiere que el candidato ejecute, de forma simulada, tareas del trabajo real.* Un ejemplo es una prueba con códigos de escritura para programadores de computadoras. Otro ejemplo es un ejercicio de clasificación, en cuyo caso los candidatos al puesto reciben un cúmulo de cartas, notas, memorandos, mensajes telefónicos, faxes y otras comunicaciones y se les pide que imaginen que han sido promovidos a un nuevo puesto. Se les proporciona una cantidad específica de tiempo para que manejen de manera correcta todas estas cosas. En la mayoría de los casos se les brinda la oportunidad de explicar o comentar sus decisiones en una entrevista de seguimiento.

Sean cuales fueren los procedimientos específicos para seleccionar a los empleados, los empleadores se deben interesar en cómo los ven los solicitantes. Es importante que los procedimientos de contratación sean justos y también que los solicitantes sientan que se fue justo con ellos.



Describir varios tipos de programas de capacitación y desarrollo.

Capacitación y desarrollo

Cuando los niveles de desempleo son muy altos, los empleadores tienen relativamente poca dificultad para contratar a las personas que cuentan con las competencias que se requieren para un buen desempeño en su trabajo. Sin embargo, en tiempos de escasez de mano de obra, les resulta mucho más difícil resolver los problemas con la simple contratación de personal nuevo. En el caso de Schlumberger, la escasez de ingenieros con experiencia relevante es la razón que explica por qué proporcionan hasta tres años de una capacitación muy rigurosa antes de enviar a las personas a trabajar en un campo petrolero. Numerosos empleadores, al igual que Schlumberger, proporcionan capacitación y desarrollo para que sus empleados puedan desarrollar las competencias que la empresa requiere. Capacitación *se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen.* Desarrollo *se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitarán en el futuro para poder avanzar en sus carreras.*

Aun cuando una empresa contratara tan sólo a las personas más calificadas que hubiera, es probable que, no obstante, tendría que invertir en capacitación y desarrollo. Las actividades pueden ir desde una sesión de inducción de un día hasta un plan de carrera personalizado a largo plazo. Por lo general se utilizan diferentes métodos con distintos propósitos.

Capacitación de inducción

Casi todas las personas recién contratadas tienen que "aprender las entretelas". Toda empresa tiene su manera de hacer las cosas y es importante que todos los empleados las comprendan. Unas cuantas horas de capacitación en los primeros días que los recién contratados están en el trabajo ayuda a inducirles a la forma de hacer las cosas de la empresa.[39] En Jet Blue, la inducción comienza el primer día de trabajo de un nuevo empleado y tiene que dedicar una hora a escuchar al director general explicar cómo la empresa gana dinero. En el caso de los pilotos y los asistentes de vuelo, la inducción también incluye una sesión sobre "administración de los recursos de la tripulación", en la cual se les explica el sistema que la empresa utiliza para que se comuniquen entre sí durante un vuelo.[40]

En el caso de muchas empresas que tienen un fuerte conjunto de valores y claros objetivos estratégicos, la capacitación de inducción ofrece la dirección que los nuevos empleados necesitan para poder tener éxito en su trabajo. Como describe el recuadro siguiente de Competencia para el trabajo en equipo, la capacitación de inducción y específica del puesto es muy amplia en el caso

de los nuevos empleados de Ritz-Carlton Hotel Company. La capacidad de esta empresa para aplicar sus prácticas de recursos humanos para apoyar un servicio de calidad es reconocida tan ampliamente, que la empresa tomó la decisión de enseñar a otras empresas cómo pueden mejorar. Los gerentes y directivos interesados pueden asistir a clases y presentaciones en el centro de capacitación de líderes de la empresa y también adquirir sus servicios de consultoría.[41]

Competencia para el trabajo en equipo

Ritz-Carlton Hotel Company

Los empleados que trabajan en Ritz-Carlton Hotel Company están orgullosos de que la empresa haya ganado dos veces el Premio Nacional Baldrige a la Calidad y que, de forma consistente, obtiene calificaciones máximas en los sectores turístico y hotelero. Los premios y el excelente servicio al cliente que la empresa representa no pueden atribuirse a un simple accidente. Todo comienza con la idea de que "En el Ritz-Carlton nuestras damas y caballeros son el recurso más importante para nuestro compromiso de atender a nuestros huéspedes". Las excelentes prácticas de contratación son el paso siguiente. La empresa sabe qué tipos de personas se desempeñan bien en cada puesto y pone cuidado en emplear sólo a las personas idóneas. A continuación viene la inducción. Se trata del primer paso para crear un equipo de empleados que compartirán la misma visión y metas. Durante la inducción, la empresa infunde el "alma" de la empresa a los nuevos empleados, según explica Horst Schultz, exdirector operativo, presidente y vicepresidente del consejo. Durante la inducción, Shultz explicaba que cada empleado es esencial para el éxito de la organización. Si ellos no hacían que registrarse fuera un placer, mantenían las habitaciones limpias y respondían a todas las necesidades de los huéspedes, entonces la empresa pagaría las consecuencias. En cambio, si Schultz no se presentaba un día a trabajar, ¡ello no hacía gran diferencia!

Tras un programa general de inducción, Ritz-Carlton proporciona una capacitación más específica. Algunos principios de conducta que todos los empleados deben aprender son, por ejemplo, cuando un huésped pregunte hacia dónde dirigirse, siempre acompáñele en lugar de sólo señalar, y conteste el teléfono con una "sonrisa". La capacitación para puestos específicos es diseñada y proporcionada por los cinco mejores empleados de cada categoría de trabajo. Colaborando juntos, aquellos que están desempeñando mejor cada trabajo preparan un conjunto de principios que todos los que desempeñan ese trabajo deben comprender para desempeñarlo bien. Además, la capacitación nunca termina. Durante los primeros 10 minutos de cada jornada, todos los empleados participan juntos en la "alineación", que se utiliza para recordar a todos los miembros del equipo que deben luchar por estar a la altura de los valores de la organización a lo largo de toda su jornada. Al recordar constantemente a los empleados lo que la empresa está luchando por lograr, les enseña hábitos que les servirán a los huéspedes y a la empresa. Cada año los empleados asisten a una capacitación adicional para obtener su certificado anual de capacitación.

Más información acerca de esta organización en www.ritzcarlton.com.

Capacitación en habilidades básicas

Los empleados que no saben leer, escribir, matemáticas o resolver problemas lo bastante bien como para desempeñar tareas sencillas, tal vez necesiten capacitación para las habilidades básicas. Estos empleados no pueden escribir cartas a los clientes, leer los avisos de advertencia en los recipientes de productos químicos ni comprender los símbolos para operar máquinas. Algunos empleados tal vez requieran también capacitación para desempeñar las habilidades conductuales básicas, por ejemplo la manera de trabajar con seguridad o de dirigirse a los clientes. Las organizaciones gastan enormes cantidades de dinero en capacitación para remediar esta condición de los trabajadores, porque piensan que si ellos logran dominar ciertas habilidades básicas, entonces podrán desempeñar una serie de empleos y también lidiar con algunas de las nuevas tecnologías.[42]

Cada vez es más frecuente que se ofrezca capacitación en idiomas a empleados de todo el mundo que colaboran en actividades de servicio al cliente. Como explica el recuadro siguiente de Competencia multicultural, el uso generalizado del outsourcing de estos empleos a India ha estimulado una enorme demanda de este tipo de capacitación.[43]

Competencia multicultural

BPO Ltd.

Cada seis meses, cientos de nuevos empleados convergen en BPO Ltd., una empresa que se dedica al outsourcing de procesos de negocios en Bangalore, India. Acuden para mejorar sus habilidades para la comunicación y el servicio al cliente, de modo que puedan apoyar a sus 22 clientes globales, los cuales incluyen a empresas que operan en el área de los servicios bancarios, de telecomunicaciones y los financieros. Los trabajadores de la empresa manejan información sobre hipotecas de casas, cuestiones de sobregiro, problemas de reparación de teléfonos y otras actividades de servicio al cliente.

A efecto de prepararse para estos empleos, los trabajadores asisten a un campamento para cursar un programa de capacitación. Algunas de las habilidades que dominarán son la neutralización de su acento y las ventas. Los acentos del inglés en India varían mucho dependiendo de la lengua materna de la persona, pues en este país se hablan, al menos, 18 lenguas diferentes. La mayoría de los nuevos contratados de BPO Ltd. también debe mejorar sus habilidades generales para la comunicación. El idioma no es la única preocupación. Nandita Gurjar, vicepresidente y director de recursos humanos, explica: "En términos de su capacidad para interactuar con personas de diferentes culturas no tienen en absoluto ninguna experiencia".

Los empleados contratados para contestar el teléfono, en lugar de comunicarse tan sólo por correo electrónico, dedican dos horas al día, durante seis semanas, a luchar por neutralizar sus acentos. La capacitación incluye grabar sus voces y pasar la cinta para analizarla. Además, los nuevos contratados se informan acerca del negocio de su cliente. En el caso de algunos empleados que manejan transacciones sofisticadas, la capacitación puede durar hasta ocho semanas. Ellos se sumergen en el mundo de sus clientes, aprenden su historia, su vocabulario y las noticias más recientes, a efecto de comunicarse mejor con ellos y de desarrollar conocimientos propios.

Más información acerca de esta organización en www.infosys.com/bpo.

Administración al instante

"Si usted tiene un negocio como el nuestro, la dinámica de los recursos humanos tiene una enorme importancia. La educación, o sea la capacitación y la enseñanza dirigidas a terceros, es un elemento clave de nuestra cultura; es un tema consistente. Si nuestra organización dejara de evolucionar, seguramente fracasaría."

Richard Mott, presidente de Kyphon, Inc.

Aprendizaje electrónico o e-learning

Sea lo que fuere que se vaya a aprender, muchas empresas están usando los medios electrónicos para proporcionar capacitación, en lugar de recurrir a los métodos de aula tradicionales. *Cuando la capacitación es proporcionada por medio de tecnologías electrónicas se conoce como* aprendizaje electrónico *o* e-learning. El aprendizaje electrónico es reflejo de la enorme proliferación de la tecnología de cómputo y algunas de sus aplicaciones y procesos son el aprendizaje por Internet, el aprendizaje por computadora, las aulas virtuales y la colaboración digital. Incluye la entrega de contenido por Internet, intranet/extranet, cintas de audio y video, transmisiones por satélite, televisión interactiva, discos compactos e incluso videojuegos. Se estima que alrededor de 30 por ciento del total de la capacitación que proporcionan las empresas ahora se produce utilizando estas tecnologías en lugar de la capacitación en aulas dirigida por un instructor.[44]

Una enorme ventaja de la tecnología del aprendizaje electrónico es que permite que todos los empleados desarrollen sus competencias a su ritmo y en el momento que les resulta conveniente. En el caso de las empresas resulta menos costoso que enviar a todo el mundo a la capacitación tradicional en aula. Cuando LEGO, la compañía juguetera, aplica encuestas para conocer las actitudes de los empleados, utiliza el aprendizaje electrónico para enseñar a todos los gerentes a interpretar los resultados de las encuestas. Cuando Intuit firma contratos con nuevos distribuidores de su software para cuestiones fiscales, combina el aprendizaje electrónico con métodos tradicionales para capacitarles. Los distribuidores primero se reúnen cara a cara con empleados de Intuit. Después, se reúnen en clases virtuales mensuales para conocer las características especiales del software, en sesiones para resolver problemas y para demostraciones de ventas. En Cold Stone Creamery, una heladería de California, un videojuego de Internet enseña a los empleados el control de las porciones, de modo que no sirvan muy poco ni demasiado helado en cada barquillo. Un empleado comentó: "Es muy divertido, se lo he mandado por correo electrónico a todos mis amigos".[45]

En Kyphon, Inc., la capacitación efectiva puede ser la diferencia entre la vida y la muerte. Kyphon produce y vende un aparato patentado que se utiliza para corregir dolorosos males de la columna. Los vendedores de la empresa indican a los cirujanos, en el quirófano mismo,

cómo deben usarlo. Por tanto, además de ofrecer los tipos más usuales de capacitación para personal de contabilidad, operaciones, etc., Kyphon proporciona capacitación médica a su fuerza de ventas. Sin embargo, el celo que Kyphon pone en la capacitación no termina ahí. La empresa considera que el aprendizaje es su líquido vital. Fomenta que sus empleados se capaciten de la forma que mejor les convenga, desde cursos técnicos y de negocios hasta el manejo del estilo de vida. Su filosofía es que todo el mundo debe estar aprendiendo y desarrollándose de forma continua para apoyar a la empresa, la cual evoluciona y se transforma a medida que surgen nuevas tecnologías.[46]

Desarrollo de la carrera

Casi ningún empleado se sentiría satisfecho haciendo el mismo trabajo año tras año. Todos ellos quieren crecer para poder pasar a nuevos trabajos.[47] El propósito de los programas de desarrollo es mejorar las competencias de los empleados a efecto de prepararlos para trabajos futuros. Antes de enviar a un empleado a un programa de desarrollo, se efectúa un análisis para identificar las fortalezas particulares de la persona y lo que debe desarrollar. En el caso de supervisores y administradores que inician, los puntos que necesitan desarrollar suelen incluir la forma de superar su incapacidad para establecer metas con otros y también deben aprender a negociar los conflictos interpersonales.

Colgate-Palmolive es una empresa que toma el desarrollo muy en serio. Su unidad para el Desarrollo del personal realizó un amplio análisis del entorno y un grupo de expertos hizo un pronóstico del personal que Colgate necesitaría en el futuro. A continuación, desarrollaron un perfil de las competencias que requerían los líderes, como buen conocimiento de los negocios, ejercicio de la influencia personal, perspectiva global, carácter firme, habilidades para administrar a las personas y acción emprendedora. Con una visión clara de los tipos de líderes que necesitaría la empresa, la unidad de Desarrollo del personal planteó una estrategia para que estas personas pudieran ocupar su lugar. Para tener éxito, la estrategia requería 1) un compromiso para identificar a los empleados con "gran potencial" y asignarles trabajos que desarrollaran sus competencias para el liderazgo y 2) la participación activa de los empleados con alto potencial en la administración de sus carreras. La tabla 13.5 describe los elementos de un conjunto de recursos creado para ayudar a los empleados con alto potencial a administrar sus carreras.

Tabla 13.5 **Elementos del conjunto de recursos de Colgate-Palmolive para el desarrollo individual**

I. Resumen del proceso de desarrollo individual

- Evaluar las competencias y los valores individuales.
- Definir las fortalezas personales, las necesidades de desarrollo y las opciones para el crecimiento dentro de la carrera. Identificar las acciones para desarrollarse.
- Preparar un plan para el desarrollo individual.
- Reunirse con el gerente para optar por un curso de acción (basado en el análisis anterior).
- Aceptar el desafío de implementar el plan.

II. Hojas de trabajo para la evaluación individual

- Hoja de trabajo para la evaluación de las competencias: evalúa las fortalezas y debilidades para un conjunto de competencias específico.
- Encuesta de los valores personales: evalúa las preferencias en cuanto a los tiempos de entornos laborales, relaciones laborales, tareas de trabajo, necesidades del estilo de vida y personales.
- Elaborar una gráfica de actividades: describe las oportunidades de aprendizaje dentro y fuera del trabajo que se pueden utilizar para desarrollar competencias clave.
- Cuadro de la capacitación global: registra todos los programas de capacitación formales que ofrece la empresa y explica la relación que existe entre cada uno de ellos y las competencias clave.
- Plan de desarrollo individual: es preparado por el empleado y describe las metas específicas de su desarrollo y el curso de acción que tomará para alcanzarlas.

III. Definición y comprensión de las competencias globales

Esta sección del conjunto de recursos es como un diccionario. Se trata de una lista de todas las competencias que se considera que son importantes para distintos tipos de trabajos en la empresa y describe el significado de cada competencia. Esta sección es una guía de referencia y propicia que las personas de toda la empresa empleen un conjunto común de términos cuando mencionan cuestiones relativas a las competencias y el desarrollo de la carrera.

Numerosas empresas grandes, como GE, McDonald's, Motorola y Siemens, proporcionan tantas horas de actividades para el desarrollo, a un número tan grande de empleados, que cuentan con "universidades" dentro de la empresa, con todo y aulas, "dormitorios" y otros atractivos de un campus universitario típico. Las organizaciones alientan a los empleados a que asistan a estas "universidades" como parte de una estrategia a largo plazo para desarrollar un cuadro de empleados con gran potencial que, con el tiempo, puedan llegar a ser altos directivos. El objeto de las experiencias de desarrollo es ampliar las perspectivas de estos administradores y prepararles para puestos gerenciales generales (en lugar de funcionales). Un objetivo central suele ser desarrollar en los administradores la competencia para la acción estratégica.

Mentoring y coaching uno a uno

Además de capacitar a los empleados en grupos, algunas empresas utilizan un método más personal que incluye el mentoring y el coaching uno a uno.

Mentoring. El mentoring *se refiere a que un empleado establecido guía el desarrollo de un trabajador menos experimentado, que es su protegido, a efecto de aumentar sus competencias, logros y conocimiento de la organización.* En Intel, el programa de mentoring está diseñado para ayudar a los empleados menos experimentados (llamados socios) a desarrollar un conocimiento o habilidades específicas con la ayuda de un experto (el mentor). A su vez, los mentores suelen aprender cosas de los empleados menos experimentados a quienes ayudan. La empresa usa su intranet para vincular a los socios con los mentores y, a continuación, los dos trabajan juntos un promedio de seis meses. Cada vez es más frecuente que estas relaciones sean "virtuales" porque ocurren entre empleados de diferentes países y las explicaciones suelen tener lugar por correo electrónico o teléfono. La responsabilidad de concertar una cita, decidir de qué se hablará y cuándo se terminará la relación está en manos del socio y del mentor.

Coaching. En el caso de altos directivos y de otros empleados que ocupan puestos visibles y un tanto únicos, las formas tradicionales de capacitación en el trabajo no son prácticas. No obstante, estos empleados con frecuencia requieren desarrollar nuevas competencias para poder ser del todo efectivos. En años recientes ha ido en aumento la cantidad de ejecutivos que han recurrido al coaching personal para abordar sus necesidades de desarrollo. En el caso del coaching, *un experto observa al empleado en su puesto durante un periodo de varias semanas o meses y le proporciona retroalimentación y guía, de forma permanente, para que vaya mejorando.* Casi todos los coaches permiten que sus "entrenados" discutan las situaciones difíciles a medida que van surgiendo y trabajan con diferentes escenarios alternativos para abordar esas situaciones. Si bien la popularidad del coaching está creciendo con rapidez, se trata de una técnica relativamente nueva y existen pocos lineamientos para evaluar la probabilidad de que una relación de este tipo tenga éxito.

6.

Describir varios principios para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño de los empleados hechas por los administradores.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño *se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto.* Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuáles áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. Una de las principales asignaciones de los gerentes es evaluar el desempeño del empleado. Por otra parte, es cada vez más frecuente que se pida a los empleados que evalúen el desempeño de sus gerentes.[48]

Usos de los resultados de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño suele usarse de dos maneras. Por una parte, la evaluación del desempeño mide el pasado. Los resultados de la evaluación se utilizan para tomar decisiones de promoción, democión, transferencia o despido, así como el monto de los aumentos de sueldo que se otorgará a los empleados. Por otro lado, la evaluación del desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro más productivo.

Para que las evaluaciones del desempeño mejoren el desempeño futuro de los empleados no basta con efectuarlas, sino que los empleados deben actuar con base en los resultados. Por lo general, los supervisores son los encargados de comunicar los resultados de las evaluaciones a sus subordinados y de ayudarles a mejorar en el futuro. En cambio, los subordinados suelen ser los responsables de buscar una retroalimentación honesta y de utilizarla para mejorar su desempeño.[49]

En las sesiones de retroalimentación del desempeño, *los administradores y sus subordinados se reúnen para intercambiar información de su desempeño y discutir la manera de mejorar su desempeño futuro*. En muchas organizaciones, la información del desempeño que se discute incluye la evaluación que el empleado hace en torno a su desempeño, la evaluación de los compañeros de equipo y también información proporcionada por los clientes. La evaluación regular del avance para alcanzar las metas ayuda a los empleados a estar motivados y a resolver problemas conforme van surgiendo. La retroalimentación regular también propicia que, de forma periódica, se reexaminen las metas a efecto de determinar si es necesario ajustarlas. ¡Esto ocurre sin importar que el gerente esté proporcionando la retroalimentación o recibiéndola! En un estudio que llevó el registro del desempeño de un grupo de gerentes durante cinco años, los investigadores encontraron que los gerentes que eran evaluados por los subordinados mejoraban más que los otros. Quienes mejoraban más eran aquellos que se reunían con sus evaluadores directos para discutir los resultados de la evaluación y lo que podían hacer para mejorar.[50]

Gran parte del valor de las evaluaciones del desempeño depende de su precisión. A efecto de que los gerentes y sus subordinados acepten las decisiones basadas en las evaluaciones del desempeño, como quién merece una promoción o qué parte de un bono se ha ganado un empleado, ellos deben pensar que los resultados del proceso de evaluación del desempeño son ciertos.

Precisión de la evaluación del desempeño

En los pasados 50 años se han realizado cientos de estudios para saber cómo se podría mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño hechas por los administradores. Los estudios han analizado los errores de juicio que éstos cometen, los problemas que crean las formas de evaluación mal diseñadas e incluso la manera en que los empleados utilizan tácticas, como congraciarse con el supervisor, para influir en la evaluación que éste hace de su desempeño.[51] Una lección básica que han enseñado todas estas investigaciones es que los gerentes encuentran numerosas dificultades para poder evaluar con precisión el desempeño de sus subordinados. Por fortuna, las organizaciones pueden hacer varias cosas para ayudar a los administradores a ser más precisos cuando evalúan el desempeño. Dos métodos para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño son proporcionar escalas de calificación adecuadas y utilizar a numerosos calificadores.

Formato de la escala de calificaciones. Una escala de calificaciones del desempeño *es un instrumento que utilizan los administradores para llevar registro de sus juicios en cuanto al desempeño de los empleados*. El proceso de calificación es similar al utilizado para asignar una calificación escolar. Por ejemplo, Sun Microsystems califica a los empleados con una escala de "Superior", "Estándar para Sun" o "De bajo desempeño".[52] Las calificaciones del desempeño suelen ser más exactas cuando las escalas de calificaciones son precisas. En TRW, una empresa global que tiene cerca de 100,000 empleados, la escala de calificaciones ofrece descripciones muy específicas del significado de cada nivel de desempeño. La empresa usa el mismo sistema de calificaciones en todo el mundo. Cuando TRW diseñó su sistema, uno de sus grandes objetivos era utilizar la escala de calificaciones para comunicar los comportamientos requeridos para que la empresa fuera rentable. Algunos de éstos son crear confianza, llenar de energía a las personas, abrazar el cambio, fomentar el trabajo en equipo y orientación hacia el cliente. Los administradores califican el desempeño de sus subordinados partiendo de estos comportamientos fundamentales. Para cada punto de la escala hay un párrafo que explica lo que significa la calificación. Por ejemplo, dos de las calificaciones que podrían aparecer en el extremo superior y en el inferior de una escala de calificaciones son:

7 Excede por mucho las expectativas (la calificación más alta posible): *Sus aportaciones a la organización y su excelente trabajo son ampliamente reconocidos. Su desempeño casi siempre*

excede todas las expectativas definidas y ello produce resultados importantes y con repercusiones en razón de una planeación, ejecución y creatividad superiores. El empleado demostró de forma consistente estar dentro de niveles superiores a los esperados en el caso de los comportamientos y/o las iniciativas calificadas por TRW.

1 Debe mejorar (la calificación más baja posible): *Su desempeño está por debajo de las expectativas en una o varias competencias, objetivos o tareas críticas para el puesto. Si bien cumple con sus responsabilidades de forma satisfactoria en general, es necesario que mejore para que su desempeño sea del todo competente. En el caso de los comportamientos y/o iniciativas calificadas por TRW observa un desempeño que no es consistente o está por debajo de los niveles esperados.*

En otra sección, los gerentes describen las metas de desempeño y las actividades de desarrollo profesional de los subordinados para el año próximo. También se registra la perspectiva de los subordinados, quienes describen sus fortalezas y las áreas en las que piensan que pueden mejorar. Evalúan su potencial a futuro y los puestos que podrían ocupar.

Calificadores múltiples. Una forma de evaluar el desempeño que goza de popularidad consiste en que varios calificadores proporcionen información utilizando una evaluación de 360 grados, *la cual mide el desempeño obteniendo las evaluaciones del empleado que presentan diversas fuentes: supervisores, subordinados, compañeros dentro de la empresa, personas externas a la organización con las cuales el empleado hace negocios e incluso una autoevaluación del empleado mismo.* Las identidades de los evaluadores individuales específicas no le son reveladas al empleado. El hecho de que numerosos calificadores actúen como grupo puede ser muy efectivo para producir calificaciones exactas porque las discusiones que ocurren entre los miembros del grupo ayudan a superar los distintos errores y sesgos de los individuos.[53]

Muchas organizaciones emplean el método de la evaluación de 360 grados como medio para proporcionar retroalimentación que los empleados pueden utilizar para mejorar su desempeño y el éxito de su carrera a largo plazo. YUM! Brands utiliza los 360 grados para crear una cultura "fanática de los clientes". Con 850,000 empleados que trabajan en 33,000 franquicias de Pizza Hut, Taco Bell, KFC, A&W y Long John Silver, YUM! emplea un instrumento de evaluación de 360 grados por Internet. Éste funciona en 50 idiomas y lo pueden utilizar con facilidad los administradores de todo el mundo. Funciona así: El proceso inicia cuando se envía un correo electrónico a los empleados solicitándoles que presenten una lista de las personas que podrían ser los calificadores. Los supervisores revisan la lista y escogen a una docena de personas, más o menos, del total. Se envían los cuestionarios a estos calificadores y sus calificaciones y comentarios son utilizados para crear un reporte. A continuación, los administradores y el empleado tienen una charla en torno a los resultados, en la cual los administradores adoptan su rol de coaches. Incluso el director general utiliza el proceso de los 360 grados para recibir retroalimentación. Cuando éste solicitó a un numeroso grupo de personas que proporcionaran retroalimentación sobre su desempeño personal, 120 personas respondieron y el director general recibió un reporte de 65 páginas. Como todos los demás, él utilizará esta información para mejorar su desempeño futuro.[54]

Evaluaciones del desempeño de los equipos

Los equipos a menudo asumen toda la responsabilidad de elaborar y aplicar las evaluaciones de su desempeño. Los miembros del equipo conocen bien las fortalezas y debilidades de los demás, por lo cual tiene sentido que ellos sean los principales evaluadores del desempeño. Sin embargo, la evaluación del desempeño del equipo está llena de retos. Cuando los miembros del equipo se evalúan entre sí, les preocupa crear conflictos y herir los sentimientos de los demás. Dado que en el futuro estarán trabajando juntos muy de cerca, el temor de alterar al equipo puede ser mayor que el deseo de proporcionar evaluaciones del desempeño precisas. También es difícil utilizar la evaluación del equipo. ¿Cómo se puede usar la información para proporcionar retroalimentación? ¿Alguien ajeno al equipo debe dirigir la sesión de la retroalimentación? ¿Se debe designar a un líder del equipo para que desempeñe esta tarea o todos los miembros del equipo deben participar en cada una de las sesiones de retroalimentación?

En la realidad, diferentes equipos manejan las evaluaciones y la retroalimentación de diferentes maneras. En Con-Way, todos los miembros del equipo participan a la hora de proporcionar retroalimentación a todos los demás y ésta es proporcionada en el formato de una discusión de

grupo. La meta es incorporar las sesiones de retroalimentación a la rutina de trabajo normal. Muchas otras organizaciones proporcionan la retroalimentación en un marco más privado. Con frecuencia el administrador del cual depende el equipo es el encargado de reunir la información del desempeño que presenta el equipo y de discutirlo en privado con cada miembro del equipo.

La forma de proporcionar la retroalimentación es más importante que decidir quién la proporcionará. En un plano ideal, quienquiera que proporcione la retroalimentación ha recibido capacitación para hacerlo de forma efectiva. En Con-Way, los equipos están aprendiendo esta valiosa habilidad haciendo participar a un facilitador profesional en sus sesiones de retroalimentación. Con suficiente práctica y guía, los equipos de Con-Way con el tiempo podrán desarrollar la suficiente habilidad y confianza en sí mismos para tener sesiones de retroalimentación espontáneas y sin ayuda.

Compensación

7. *Describir los elementos básicos de un paquete de compensación monetaria.*

En la mayoría de las empresas, la compensación total que reciben los empleados por el trabajo que desempeñan es una mezcla de compensación monetaria y extramonetaria. La compensación extramonetaria *incluye muchas formas de premios sociales y psicológicos, así como el reconocimiento y el respeto de otros y las oportunidades de desarrollo personal.* No cabe duda que la compensación extramonetaria es importante para los empleados. Como se explicará en el capítulo 14, el dinero por sí solo no suele bastar para mantener a los empleados satisfechos y motivados para hacer su mejor esfuerzo. De hecho, las prácticas de compensación extramonetaria son fundamentales para la satisfacción de los empleados[55] y para crear la cultura única de una organización (como se explicará en el capítulo 18). Sin embargo, la explicación siguiente girará en torno a la compensación monetaria.

La compensación monetaria *incluye los pagos directos, como sueldos, salarios y bonos, así como las prestaciones, como el pago de primas de planes de seguros.* La compensación monetaria, al igual que muchos otros aspectos del enfoque de una organización para administrar los recursos humanos, puede facilitar (o interferir con) la consecución de sus diferentes objetivos. Dos objetivos de especial relevancia para la compensación son atraer y retener el talento que se requiere para una ventaja competitiva sostenible y para maximizar la productividad. La compensación monetaria, sumada a las actividades de reclutamiento y selección que lleva a cabo la organización, sirve para garantizar que los premios que ofrece son suficientes para atraer a las personas adecuadas, en el momento oportuno, para los puestos indicados. Las prácticas de compensación también se utilizan para retener a los mejores empleados.[56]

Importancia de una remuneración justa

Los sistemas de compensación efectivos hacen que los empleados piensen que son justos. Una remuneración justa *se refiere a lo que las personas piensan que merecen que se les pague en relación con lo que otros merecen que se les pague.* Cuando la gente del exterior piensa que la remuneración no es competitiva, la organización tendrá mucha dificultad para atraer a los mejores solicitantes. Y, cuando la gente del interior piensa que la remuneración no es justa, entonces es probable que los buenos empleados (los que quiere retener la organización) abandonen la empresa.[57]

Cuando los empleados evalúan si la remuneración que paga una empresa es justa o no, consideran tres elementos básicos del sistema de compensación: la remuneración base, el pago de incentivos y las prestaciones.

Remuneración base. En casi todas las organizaciones, el hecho de que una persona sea contratada significa que tiene garantizado un nivel de remuneración básico, partiendo del supuesto de que ella se presenta a trabajar y que tiene un desempeño adecuado. *La remuneración garantizada que se paga en un trabajo se llama* remuneración base. Cuando los empleados reciben una remuneración base que está a la par con la remuneración promedio que está pagando el mercado, o que está por encima de él, es más probable que sientan que su remuneración es justa que aquellos que reciben una remuneración inferior al general. Como se señaló antes en este capítulo, Trader Joe's considera que puede superar a sus competidores, en parte, pagando sueldos más altos que tienen por objeto atraer a mejores talentos. Costco tiene una filosofía similar y sus empleados ganan, en promedio, alrededor de 17 dólares por hora, en comparación con el promedio nacional de 11 dólares por hora que pagan los minoristas de Estados Unidos. La remuneración alta es una de las razones que explican por qué el índice

anual de rotación del personal de Costco es tan sólo de 6 por ciento, en comparación con un promedio de 59 por ciento para este sector.[58]

Según un estudio reciente, una compensación inadecuada es la razón principal que esgrimen las personas para abandonar una empresa. Esta rotación es muy costosa. El costo por reemplazar a una persona que abandona la empresa es equivalente a cerca de 27 por ciento de su salario anual. No obstante, casi todos los empleados manifiestan que, si se les ofreciera un pequeño aumento de entre 10 y 15 por ciento, les gustaría permanecer en su empleo actual.[59] Queda claro que tiene sentido pagar un poco más para retener a los buenos empleados.

Incentivos. *Cuando la compensación monetaria está vinculada al nivel de desempeño que registran los empleados, se dice que se trata de un* pago de incentivos. Los pagos de incentivos tienen por objeto fomentar un desempeño superior. Las comisiones, los bonos y el reparto de utilidades son formas de pagar incentivos. Cuando el pago está vinculado a comportamientos y resultados importantes para la estrategia, ello mejora la productividad de la organización.[60]

Costco entrega bonos dos veces al año, con base en la antigüedad y las horas laboradas. Hartford Insurance Company entrega bonos por el desempeño individual y también reconoce el desempeño de divisiones completas y el de la empresa completa. Cuando un individuo, su división o la empresa alcanzan metas de negocios específicas, los empleados son reconocidos con una compensación adicional superior a su remuneración base. Hartford considera que este método ayuda a atraer a los mejores talentos, que les motiva para tener un buen desempeño y que les mantiene satisfechos de modo que no abandonen la empresa.[61] Las personas que tienen un alto desempeño están más motivadas para permanecer en la organización cuando se las recompensa con más generosidad que a las personas que tienen mal desempeño.

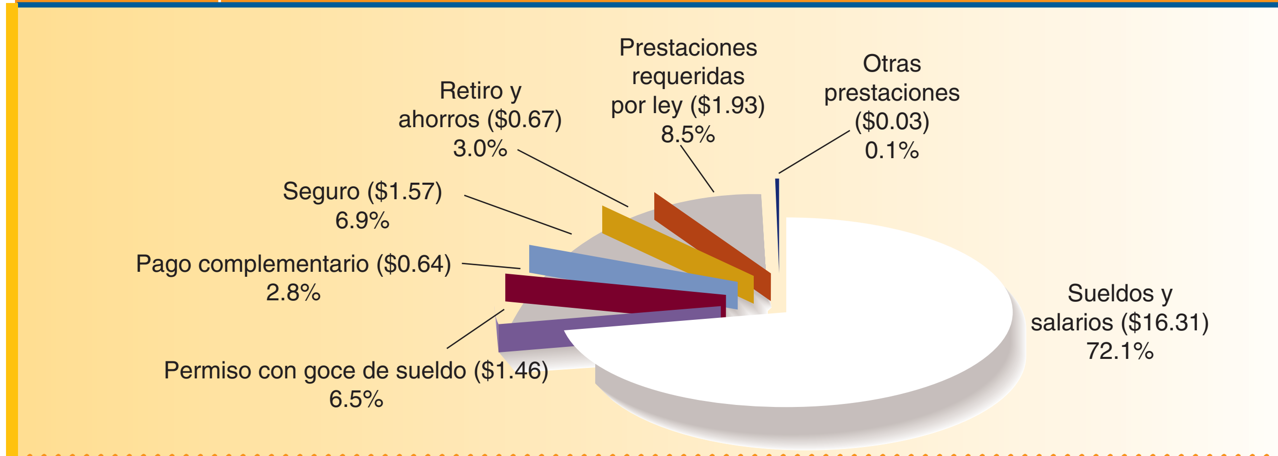
Bank of America es otra empresa que cree en el peso de los bonos anuales. Con un programa que ha llamado Premios por el éxito, Bank of America reparte bonos de entre 500 y 3,000 dólares a cerca de 150,000 empleados. Un empleado puede recibir el bono en forma de un pago en efectivo o la empresa puede hacer una aportación directa a la cuenta de retiro 401(k) del empleado. La empresa inició este nuevo programa cuando se enteró, por medio de una encuesta que aplicó a los empleados, que las personas sentían que debían recibir algo por ser parte del éxito de la empresa.[62] Los pagos para recompensar el desempeño tienen costos eficientes. El ahorro se deriva de que la productividad mejora y de que la organización puede vincular los costos de la compensación con los niveles de desempeño.

Prestaciones. Las prestaciones de los empleados *suelen definirse como pagos en especie o servicios que se brindan a los empleados por pertenecer a la organización*. Algunas prestaciones son requeridas por ley, por lo cual todos los empleadores de Estados Unidos las ofrecen. Algunas de ellas son las aportaciones al Seguro Social, el pago de un monto por desempleo y el pago por discapacidad temporal o permanente de los trabajadores. Otras prestaciones son ofrecidas por los empleadores de forma voluntaria. Por lo general, las empresas grandes ofrecen, por voluntad propia, seguro de gastos médicos, seguro de vida, seguro por incapacidad y pensiones por retiro o planes de ahorro. Los programas de prestaciones también incluyen algunos días libres con goce de sueldo, como vacaciones, días feriados, licencias por enfermedad y permisos, así como breves descansos durante las jornadas de trabajo normales. La figura 13.5 ilustra el costo de las prestaciones como fracción del total de los costos de trabajo del empleado estadounidense "promedio".[63]

A diferencia de la compensación directa, que varía en función del puesto que ocupa una persona, todos los empleados de tiempo completo de una organización por lo general reciben las mismas prestaciones. En algunas organizaciones los empleados de medio tiempo también reciben las mismas prestaciones, como Starbucks, entre otras, donde dos terceras partes de los empleados trabajan medio tiempo. Sin embargo, esta empresa sale de lo normal; es más frecuente que los empleados de medio tiempo reciban menos prestaciones. En Costco, que es muy generosa con las prestaciones, los trabajadores de medio tiempo reciben casi todas las prestaciones que se ofrecen a los empleados de tiempo completo. La mayoría de los trabajadores de Costco recibe un seguro de gastos médicos y participa en un plan de retiro. No reciben descuentos en la tienda, pero sí reciben gratis una tarjeta de socio de Costco.

Una cuestión estratégica muy importante y compleja es la decisión de cuáles prestaciones se ofrecerán a los empleados. Las prestaciones generosas como las que ofrecen Costco y Starbucks ayudan a atraer y retener a los mejores empleados. Atraer y retener a los talentos es esencial para empresas como las mencionadas, que están en crecimiento y expansión año tras año. Sin embargo, los paquetes de prestaciones generosos son muy caros. ¡Starbucks gasta casi


Figura 13.5 **Costo promedio, por hora laborada, de las presentaciones monetarias y las ganancias**



lo mismo en primas de gastos médicos que en café! Dave Pace, vicepresidente de recursos de asociados de Starbucks, dice que la empresa tiene muy claro que este método de compensación se adapta muy bien con las necesidades de la empresa y comenta: "Tenemos éxito porque somos generosos con nuestro personal. Pensamos que es una forma fundamental de dirigir nuestro negocio. Estamos en el negocio y tenemos que rendirle buenas cuentas a nuestros accionistas. Lo difícil es decidir si uno gasta dinero y arriesga la rentabilidad o si aplica recortes. Hacemos lo que será mejor para la salud de la organización a largo plazo. Sin la estabilidad de los asociados no podríamos crecer tan rápido".[64]

Resumen

Por medio de las actividades de administración de recursos humanos las organizaciones influyen de muchas maneras en los comportamientos de sus empleados. Dado que tales comportamientos tienen tantas consecuencias para las organizaciones, la administración de recursos humanos es fundamental para su éxito. Cuanto más efectiva sea la administración de recursos humanos de una empresa, tanto más éxito tendrá ésta. La complejidad de la administración de recursos humanos significa que una persona sola no puede manejar la tarea. En cambio, los administradores, los profesionales de recursos humanos y todos los demás empleados de la organización deben trabajar juntos para desarrollar actividades como planeación de recursos humanos, contratación de los empleados y proporcionarles capacitación, evaluación del desempeño y toma de decisiones sobre compensación de los empleados por su trabajo.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la importancia estratégica que tiene la administración de recursos humanos efectiva.

La administración de recursos humanos (ARH) trata de las filosofías, políticas y prácticas que afectan a las personas que trabajan para una organización. Las diversas actividades de administración de recursos humanos deben ayudar a la organización a alcanzar sus metas estratégicas y una ventaja competitiva sostenible. Una administración de recursos humanos efectiva tiene repercusiones positivas para la línea de base financiera de la organización, los empleados y la vida de las personas de las comunidades locales y de la sociedad en general.

2. Describir varias leyes y reglamentos gubernamentales importantes que afectan la manera en que las organizaciones administran sus recursos humanos.

Hay muchas leyes y reglamentos que regulan la administración de recursos humanos. Dos categorías básicas de leyes y reglamentos son las que tienen por objeto garantizar la igualdad de

oportunidades de empleo y las que abarcan la compensación y las prestaciones. Algunas de las leyes estadounidenses que los administradores deben conocer son el Título VII de la Ley de los Derechos Civiles, la Ley de Normas Laborales Justas y la Ley de Igualdad en la Remuneración.

3. Explicar el objeto de la planeación de recursos humanos y describir la forma en que las organizaciones responden ante la imposibilidad de prever las necesidades de negocios futuras.

La planeación de recursos humanos debe garantizar que la organización tenga a su disposición el número y el tipo correcto de empleados, en el momento oportuno y en el lugar indicado, para satisfacer sus necesidades. Dos tareas constituyen la columna vertebral de la planeación: la determinación de recursos humanos que la organización necesitará en el futuro y la preparación de una estrategia para satisfacer esas necesidades. Algunas organizaciones contratan a trabajadores eventuales para no perder su flexibilidad, y los contratan y despiden con base en sus necesidades. Una alternativa es mantener una fuerza de trabajo compuesta por empleados más permanentes, pero esta estrategia suele significar que es preciso realizar despidos cuando los negocios están en declive.

4. Describir el proceso de contratación.

El proceso de contratación incluye dos grandes actividades: el reclutamiento de solicitantes de empleo y la selección de los mejores solicitantes. Cuando la oferta de trabajo es escasa, las actividades de reclutamiento adquieren más importancia. La selección de las personas que serán contratadas de entre el acervo de solicitantes ayuda a mejorar la productividad y a disminuir la rotación. Las fuentes de información que suelen utilizarse para seleccionar a las personas que serán contratadas son los currículos, la verificación de referencias, las entrevistas y diferentes tipos de pruebas. De ellas, las pruebas suelen ser las más atinadas para pronosticar el desempeño.

5. Describir varios tipos de programas de capacitación y desarrollo.

Los programas de capacitación ayudan a los empleados a desarrollar las competencias que necesitan para lograr su mejor desempeño en sus empleos actuales. La capacitación de inducción y la de habilidades básicas son ejemplos de programas que ayudan a las organizaciones a mejorar el desempeño de su fuerza de trabajo. Los programas de desarrollo ayudan a los empleados a desarrollar competencias que les permitirán seguir avanzando en su carrera a largo plazo. Con frecuencia proporcionan a los empleados instrumentos para evaluar sus fortalezas y debilidades y para preparar planes para la superación personal.

6. Describir varios principios para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño de los empleados hechas por los administradores.

La evaluación del desempeño es un sistema estructurado formal para medir el desempeño laboral. Durante las sesiones de retroalimentación del desempeño, los administradores y sus subordinados se reúnen para intercambiar información sobre el desempeño y discutir la manera de mejorar el desempeño futuro. La evaluación del desempeño y la retroalimentación son más efectivas cuando los administradores hacen juicios precisos respecto al desempeño y cuando los empleados trabajan con los administradores utilizando la información de la evaluación del desempeño como base para hacer planes que tienen por objeto mejorar el desempeño.

7. Describir los elementos básicos de un paquete de compensación monetaria.

La compensación monetaria incluye sueldos, salarios, incentivos y bonos, así como varios tipos de prestaciones, como seguro de gastos médicos. El seguro social, la compensación por desempleo y la compensación por discapacidad temporal o permanente son prestaciones que los empleadores están obligados a proporcionar. Los seguros y las vacaciones pagadas son prestaciones que suelen ofrecerse, pero que no son requeridas por ley. Cuando los empleadores deciden la compensación que pagarán a los empleados deben tomar en cuenta las necesidades de negocios estratégicas y los costos asociados a la remuneración. Las prácticas de remuneración efectivas ayudan a la organización a lograr sus objetivos de largo plazo.

Conceptos y términos clave

Administración de recursos humanos
Aprendizaje electrónico o e-learning
Capacitación
Coaching
Compensación extramonetaria
Compensación monetaria
Desarrollo
Escala de calificaciones del desempeño
Evaluación del desempeño
Evaluación de 360 grados
Igualdad de oportunidades de empleo
Inventario de competencias
Ley de Igualdad en la Remuneración
Ley de Normas Laborales Justas
Mentoring
Oferta de vacantes
Pago de incentivos
Planeación de recursos humanos
Prestaciones de los empleados
Proceso de contratación
Profesionales de recursos humanos
Prueba de habilidad cognitiva
Prueba de personalidad
Prueba de desempeño
Reclutamiento
Referencias de los empleados
Remuneración base
Remuneración justa
Selección de empleados
Sesiones de retroalimentación del desempeño
Título VII de la Ley de los Derechos Civiles
Trabajadores eventuales
Valor comparable

Preguntas para reflexión y análisis

1. ¿Por qué la administración de recursos humanos efectiva responde a las preocupaciones de los accionistas?

2. ¿Cómo pueden las organizaciones asegurarse de que los administradores conocen y cumplen con las principales leyes y reglamentos que regulan el proceso de contratación?

3. ¿Cuáles tipos de programas de capacitación y desarrollo tendrían más importancia para a) Starbucks y b) Costco? Si usted no está familiarizado con estas organizaciones visite sus sitios web: www.starbucks.com y www.costco.com.

4. Hay quienes piensan que es mala idea que sus homólogos y compañeros de trabajo participen en la evaluación del desempeño, sobre todo si ello pudiera afectar las decisiones de aumentos de sueldo y de promoción. Entre otras cosas, su preocupación gira en torno a la política de oficina y a los efectos en las amistades. ¿Considera usted que, en el caso de la evaluación del desempeño de 360 grados, existe la probabilidad de que los administradores y otros empleados otorguen de forma intencional calificaciones inexactas? Si considera que sí, explique por qué. Si quiere tener más información acerca de este tema visite www.humanresources.about.com y busque artículos utilizando la frase clave "360 feedback".

5. ¿Piensa que debería aumentar el nivel del salario mínimo federal? ¿Por qué? ¿Qué piensa respecto al salario mínimo de su localidad? En la mayoría de los estados encontrará información acerca del salario mínimo si visita el sitio web de la Oficina del Trabajo de esa entidad. El Departamento del Trabajo proporciona una lista completa de estas oficinas en www.dol.gov/esa/contacts.

6. Describa el paquete de compensación ideal que le gustaría recibir. ¿Qué elementos son más importantes para usted? ¿Por qué?

7. Suponga que es socio senior de KPMG, una firma de consultoría. Usted está preparando una propuesta para una asignación en Indonesia. Como parte de ella, describe a los miembros del equipo que trabajarán con su cliente, persona que, según sabe, tiene opiniones muy "tradicionales" respecto a los hombres y las mujeres. La persona que tiene más experiencia respecto al problema del cliente es una mujer, por lo cual la anota como miembro del equipo. Su cliente potencial dice que es inaceptable que haya una mujer en el equipo. Explique lo que usted haría y por qué. Considere cuáles serían las consecuencias éticas, legales y comerciales que tendría el hecho de mantenerla en el equipo o de eliminarla.

8. Suponga que una empresa ha decidido que *sólo* aceptará solicitudes de empleo en línea. ¿Cuáles son para la empresa las ventajas y desventajas de esta política? ¿Cuáles son para las personas que solicitan empleo las ventajas y desventajas de esta política?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Entrevistas a personas que solicitan empleo

Las 10 preguntas siguientes podrían formar parte de una entrevista de empleo. Algunas de ellas son ilegales y jamás se deben hacer. Los empleadores que hacen preguntas ilegales pueden ser objeto de una denuncia por discriminación en el empleo. Marque en la columna correspondiente si la pregunta es legal o ilegal. Antes de contestar, visite la página web de la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC): www.eeoc.gov.

	Legal	Ilegal
1. ¿Qué edad tiene?	________	________
2. ¿Ha sido arrestado alguna vez?	________	________
3. ¿Tiene algún pariente que esté trabajando en esta organización?	________	________
4. ¿Tiene hijos y, en tal caso, que tipo de arreglos tiene para dejarlos en una guardería?	________	________
5. ¿Sufre de alguna discapacidad?	________	________
6. ¿Está casado?	________	________
7. ¿Dónde nació?	________	________
8. ¿A qué organizaciones pertenece?	________	________
9. ¿Se lleva bien con otros hombres (o mujeres)?	________	________
10. ¿Qué idiomas habla y/o escribe con fluidez?	________	________

Nota: Las respuestas aparecen en la página siguiente.

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | The State Bank[65]

The State Bank está en un pueblo del oeste medio que tiene 50,000 habitantes. Es uno de los cuatro bancos de la zona y tiene fama de ser el más avanzado. Russell Duncan lleva 15 años en el cargo de presidente del banco. Antes de llegar a The State Bank, Duncan trabajó 10 años en un banco grande de Detroit. Ha implementado una serie de cambios que ha provocado que los empleados del banco y la gente del pueblo le respeten y admiren. Por ejemplo, ante el creciente número de hispanoparlantes que habitan en la zona, contrató a latinos para que trabajaran como cajeros y gerentes de crédito. Organizó y contrató a personal para el único centro de crédito agrícola de la ciudad para satisfacer las necesidades de los agricultores de la zona. Además, estableció el primer sistema "sin línea" del estado para manejar a los clientes que estaban esperando en línea para llegar a las cajas.

Pero tal vez por lo que más se conoce a Duncan es que ha establecido prácticas de personal avanzadas. Él considera decididamente que los empleados del banco son su activo más importante y nunca deja de buscar la manera de incrementar la satisfacción y la productividad de los empleados. Piensa que todos ellos deben luchar sin cesar por mejorar sus capacidades y habilidad y, por tanto, les ofrece una capacitación cruzada y envía a muchos de ellos a cursos y conferencias patrocinados por grupos como el American Institute of Banking.

En cuanto a la compensación de los empleados se refiere, Duncan es un firme creyente de que se debe remunerar a los empleados con base en sus aportaciones para el éxito de la organización. Hace 10 años implementó un sistema de compensación basado en el desempeño, con el cual los empleados podían obtener incrementos de entre 0 a 12 por ciento cada año, con base en su desempeño laboral. Los aumentos por lo general son establecidos por el Comité de recursos humanos del banco en febrero y son aplicados a los empleados el primer día de marzo de cada año. Además de otorgar a los empleados aumentos por méritos, hace seis años el banco también empezó a otorgar aumentos con base en el costo de la vida. Duncan se había opuesto a esta idea al principio, pero no encontró otra alternativa. Se establece un aumento por el costo de la vida por un monto igual a la tasa de inflación local, que es de 3 por ciento. Por tanto, con este sistema, en años recientes, las personas con mejor desempeño habrían recibido aumentos de hasta 15 por ciento.

Este año, otro banco del pueblo realizó una encuesta de salarios para determinar la compensación promedio de los empleados bancarios de la ciudad. La gerencia de The State Bank recibió una copia de los resultados y le asombró descubrir que sus 23 cajeros, como grupo, recibían una remuneración que en promedio estaba 35 dólares por semana por encima de la de los cajeros de otros bancos. La encuesta también reveló que los empleados que ocupaban otros puestos en el banco (por ejemplo, gerentes de sucursal, gerentes de crédito y archivistas) recibían un salario similar al que pagaban otros bancos. Los únicos que ganaban más eran los cajeros.

Tras recibir el reporte, el Comité de recursos humanos del banco se reunió para determinar lo que se debería hacer con relación a los aumentos de los cajeros. Sabían que no se había informado a ninguno de los cajeros cuál sería el monto de su aumento, pero que todos ellos estaban esperando un aumento. También sabían que si otros empleados se enteraban de que los cajeros estaban recibiendo un salario excesivo, podría haber fricciones y el ánimo se vería afectado. Sabían que el hecho de que ellos pagaran a los cajeros más que la competencia le estaba costando al banco 40,000 dólares extra. Por último, sabían que, como grupo, los cajeros del banco eran muy competentes y no querían perder a ninguno de ellos.

Preguntas

1. ¿The State Bank debe otorgar aumentos a los cajeros aplicando criterios similares a los que ha utilizado en años anteriores? Justifique su respuesta.
2. Si The State Bank quiere reducir los costos de la remuneración de los cajeros, ¿qué opciones tiene? ¿Existe la manera de que reduzca estos costos y, sin embargo, les pueda otorgar su incremento de sueldo "normal"?
3. Suponga que es uno de los cajeros del banco que tiene un mejor desempeño. Se entera de que el banco le otorgará un aumento más bajo este año porque considera que los cajeros perciben un sueldo excesivo. ¿Cómo respondería usted?

Respuestas (de la página anterior)

Las siguientes evaluaciones proporcionan una clarificación en lugar de una interpretación legal estricta porque las leyes y los reglamentos de empleo están cambiando de forma constante.

1. ¿Qué edad tiene?
   Esta pregunta es legal, pero no recomendable. Se puede pedir al solicitante que proporcione su fecha de nacimiento o su edad, pero es fundamental informar al solicitante que las leyes federales y estatales prohíben la discriminación por razones de la edad. Evite concentrarse en la edad, a no ser que una ocupación requiera de una capacidad física o una capacitación extraordinarias y que esté en vigor una regla válida respecto a la edad.
2. ¿Ha sido arrestado alguna vez?
   Esta pregunta es ilegal, a no ser que un interrogatorio sobre los arrestos esté justificado debido a la naturaleza específica de la organización; por ejemplo, vigilar el cumplimiento de la ley o manejar sustancias controladas. Por lo general, se considera que las preguntas sobre arrestos son sospechosas, porque tenderían a descalificar a algunos grupos. Las penas de cárcel sólo deben ser el fundamento para rechazar a un solicitante si su número, naturaleza u ocurrencia reciente hace que el solicitante no sea adecuado. En tal caso, la o las preguntas deben ser específicas. Por ejemplo, ¿Le han sentenciado a cárcel alguna vez por robo? ¿Ha estado en la cárcel el año pasado por cargos relacionados con las drogas?
3. ¿Tiene algún pariente que esté trabajando para esta organización?
   Esta pregunta es legal si la intención es descubrir el nepotismo.
4. ¿Tiene hijos y, en tal caso, que tipo de arreglos tiene para dejarlos en una guardería?
   Las dos partes de esta pregunta son ilegales en la actualidad; no se deben hacer de ninguna manera, porque las respuestas no tienen relación con el trabajo. Además, podrían implicar discriminación por razones de género.
5. ¿Sufre de alguna discapacidad?
   La pregunta es ilegal como está aquí planteada. Un solicitante no tiene que divulgar sus discapacidades ni condiciones de salud si no tienen una relación razonable con su capacidad para desempeñar el trabajo.
6. ¿Está casado?
   Esta pregunta es legal, pero puede ser discriminatoria. El matrimonio no tiene ninguna relación directa con el desempeño de un trabajo.
7. ¿Dónde nació?
   Esta pregunta es legal, pero puede indicar discriminación por razones de origen nacional.
8. ¿A qué organizaciones pertenece?
   Como está planteada, la pregunta es legal; se puede preguntar sobre las organizaciones a las que pertenece una persona en un sentido general. Es ilegal preguntarle si pertenece a una organización específica cuando el nombre de ésta indicaría, raza, color, credo, género, estado civil, religión u origen nacional o el origen de sus miembros.
9. ¿Se lleva bien con otros hombres [o mujeres]?
   Esta pregunta es ilegal, al parecer perpetúa el sexismo.
10. ¿Qué idiomas habla y/o escribe con fluidez?
    Aun cuando esta pregunta es legal, se podría percibir como un subterfugio para determinar el origen nacional de un individuo. Preguntar cómo se aprendió una lengua dada no es legal.



PARTE 5

Liderazgo



capítulo 14



© Dave & Les Jacobs/Blend Images/Jupiter Images

Motivación de los empleados

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir cuatro enfoques que sirven para explicar la motivación y la satisfacción de los empleados.
2. Explicar la forma en que los administradores usan las metas y las recompensas para mejorar el desempeño.
3. Describir la manera de diseñar los puestos de modo que produzcan motivación y satisfacción.
4. Explicar cómo el contexto de la organización incide en la motivación y la satisfacción.
5. Señalar cómo influyen las necesidades de los individuos en su trabajo.
6. Mencionar cómo los administradores que entienden la motivación pueden mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración

Centro Espacial Johnson


©NASA

Tom Holloway se integró al Centro Espacial Johnson como técnico aeroespacial en 1963. Trabajó en los programas *Apollo* y de los transbordadores espaciales; más adelante fue gerente de la Estación Espacial Internacional. La mayor parte de los 39 años que permaneció en el centro, antes de retirarse, trabajó con entusiasmo y dedicación. Holloway resume sus opiniones con estas palabras: "Puedo decir, con el corazón en la mano, que siempre pensé que tenía el mejor trabajo del mundo". Al recordar sus experiencias como astronauta, Neil Armstrong, conocido por su histórica caminata en la Luna, evocaba al Centro Espacial Johnson como un lugar donde "todos los involucrados, primero, estaban interesados; segundo, eran muy dedicados; tercero, les fascinaba su trabajo".

El Centro Espacial Johnson está en Houston, Texas, y es hogar del control de misiones del programa de exploración espacial de la NASA. Muchas personas sueñan con participar en dicho programa, pero sólo algunos afortunados consiguen esos empleos. Sin embargo, la NASA no espera que sus 3,000 empleados estén motivados año tras año sólo porque tienen un estupendo trabajo. Ayuda mucho que los empleados sientan que forman parte de una gran familia; pero incluso eso no basta para mantener a la gente llena de energía todo el tiempo. Después de todo, la realidad de trabajar en una burocracia gubernamental puede ser frustrante. Cuando una misión sale mal, todos sufren.

Para sostener el entusiasmo con el que inician su trabajo los empleados, los gerentes del centro espacial se esfuerzan con ahínco para apoyar una cultura creada en torno a los valores de la seguridad, el trabajo en equipo, el éxito de las misiones y la integridad. Su programa de recompensas es fundamental para esta cultura y está diseñado para reconocer los logros de los empleados que trabajan en las cuadrillas espaciales, los equipos de mantenimiento, las relaciones públicas, etc. Natalie Suiz, directora de recursos humanos del centro, explica que la meta es utilizar los premios como reconocimiento para todos los tipos de trabajo.

Como se trata de un órgano federal, las reglas prohíben que el centro entregue a los empleados regalos o mercancía; aunque los premios monetarios sí están permitidos. En el caso de las actividades de rutina, los gerentes entregan los premios GEM (Going the Extra Mile) cuando observan que alguien está haciendo un esfuerzo extraordinario. Otros premios se entregan en una ceremonia más relevante donde se invita a la familia y los amigos a compartir el escenario. En estas celebraciones, los premiados son el foco de atención y los demás tienen la oportunidad de festejar a sus compañeros. Algunos de los premios que los empleados reciben en estas ceremonias son la Medalla por Servicios

Contenido del aprendizaje

Distinguidos, los premios por antigüedad, los reconocimientos por logros técnicos y los premios por logros del grupo. Cuando el huracán Rita amenazó al centro, fue necesario evacuarlo y cerrar todo muy bien. Las operaciones se trasladaron por un tiempo al lugar de los socios del centro, cerca de Moscú. El enorme equipo de personas que trabajó para hacer la mudanza, y después regresar las operaciones a Houston, recibió un reconocimiento en una ceremonia en la que se condecoró al grupo entero y se otorgaron varios premios individuales. Los empleados valoran mucho estos premios que, de hecho, son una razón de que el Centro Espacial Johnson esté considerado como uno de los "mejores lugares del gobierno federal para trabajar". Tom Holloway recordó su época en el centro y comentó: "El paso de los años me ha ido convenciendo cada vez más de que la mejor organización es aquella en la que el equipo entero y todas las personas son apreciadas a plenitud".[1]

Más información acerca de esta organización en www.spacecenter.org.

1.

Describir cuatro enfoques que sirven para explicar la motivación y la satisfacción de los empleados.

La motivación y la satisfacción

La motivación *es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.* En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos —como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra— y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo.[2]

La satisfacción *es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta*. Muchos administradores suponen que la motivación de los empleados está vinculada a la satisfacción que sienten. Como dice el adagio: "Un trabajador contento es un trabajador productivo". Como explicará este capítulo, el vínculo entre la motivación de los empleados y la satisfacción que sienten es un poco más complicado que eso. Los empleados satisfechos desempeñan su trabajo mucho mejor que los insatisfechos.[3] Sin embargo, comprender la satisfacción también es importante por otras razones. Por ejemplo, un empleado insatisfecho podría tener un desempeño que está dentro de un nivel aceptable, pero al mismo tiempo podría estar buscando otro empleo.

El entendimiento de la motivación y la satisfacción de los empleados ha interesado a los administradores y a los investigadores desde hace mucho tiempo, dado que es de vital importancia para una administración efectiva. También ha sido tema de muchos debates porque no hay respuestas fáciles. Hemos agrupado muchas teorías de la motivación y la satisfacción de los empleados en cuatro enfoques generales: el gerencial, el del diseño del puesto, el organizacional y el de las diferencias individuales.

Como indica la figura 14.1, los cuatro enfoques sirven para explicar la motivación y la satisfacción de los empleados. La figura también sugiere por qué a los administradores les interesa tanto la motivación y la satisfacción de los empleados; es decir, porque la motivación y la satisfacción derivan en consecuencias muy importantes.[4] Crear una organización llena de empleados satisfechos y motivados no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr éxito

en los negocios. Los empleados que están muy motivados tienen mejor desempeño que los que están menos motivados. Las investigaciones también demuestran que la satisfacción de los empleados produce mayor satisfacción de los clientes, menor rotación de los empleados, mayor seguridad y mayor rentabilidad.[5]

Figura 14.1 **Motivación y satisfacción de los empleados**

Comportamiento de los administradores

Diseño de puestos

Contexto de la organización

Diferencias individuales

→ Motivación de los empleados
Satisfacción de los empleados

→ Consecuencias para los empleadores y los empleados

- Mejor desempeño de los individuos y los equipos
- Clientes satisfechos
- Mejora la moral del grupo
- Menor rotación de empleados

Enfoque gerencial

El enfoque gerencial para comprender la motivación se concentra en cómo los comportamientos de los administradores influyen en la satisfacción y motivación de sus empleados. Los administradores pueden motivar y satisfacer a los empleados en forma directa mediante la comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar reconocimiento, elogios y premios monetarios a los empleados que alcanzan las metas. Según este enfoque, la dedicación de los empleados del Centro Espacial Johnson se explicaría, al menos en parte, por el hecho de que los administradores hacen un esfuerzo por reconocer a los empleados que hacen un trabajo sobresaliente.

Enfoque del diseño de puestos

Otro enfoque para motivar a los empleados hace hincapié en el diseño de los puestos. En ocasiones, los administradores pueden diseñar los puestos de las personas que supervisan, pero no siempre. Con frecuencia, el diseño de puestos se determina por factores que son difíciles de cambiar si no se transforma la tecnología o la estructura de la unidad de trabajo entera. Como se explicó en el capítulo 12, los puestos enriquecidos motivan más que los que tienen un alcance estrecho. Más adelante, en este mismo capítulo, se explicará con más detalle cómo diversos aspectos del diseño de puestos determinan si los empleados experimentan su trabajo como algo que les motiva y satisface.



Los administradores efectivos entienden lo que motiva a los empleados y se esfuerzan por mantenerlos satisfechos.

Enfoque organizacional

El contexto general de la organización también es importante. Como se explicó en el capítulo 13, las políticas y las prácticas de administración de recursos humanos suelen ser aspectos relevantes del contexto de la organización. Los beneficios adecuados (por ejemplo, vacaciones con goce de sueldo, permisos por enfermedad, seguros y estancias infantiles o de cuidado de personas mayores), la estructura de las recompensas (como bonos y promociones) y las oportunidades para desarrollarse (por ejemplo, capacitación, educación y mentoring) podrían atraer a empleados nuevos a la organización. El hecho de que estas políticas sirvan o no para incrementar el esfuerzo de los empleados y su deseo de permanecer en la empresa, dependerá en parte de que los empleados los perciban como justos y equitativos o no. Por ejemplo, en el Centro Espacial Johnson, los empleados podrían comparar su sueldo y el trato que reciben con los de sus colegas que trabajan en Cabo Cañaveral o los que están en la industria privada. En este capítulo se describirá con mayor detalle la forma en que los empleados juzgan si reciben un trato justo y cómo estos juicios se relacionan con los sentimientos de satisfacción.

Enfoque de las diferencias individuales

El cuarto enfoque aborda la motivación y la satisfacción como características de los individuos. Las diferencias individuales son las necesidades, los valores, las personalidades y otras características únicas que los empleados llevan consigo al trabajo. Éstas varían de un individuo a otro y, por eso mismo, se llaman diferencias individuales. Con mucha probabilidad, esta visión sugiere que un empleado que se siente satisfecho cuando trabaja en el Centro Espacial Johnson, estaría bastante satisfecho si trabajara en Lockheed Martin.

Según el enfoque de las diferencias individuales, la motivación y las actitudes son aspectos estables de la composición psicológica de un empleado y los administradores no tienen muchas posibilidades de cambiarlas. ¿Cómo pueden los administradores motivar y satisfacer a los empleados si estas características son estables? El enfoque de las diferencias individuales sugiere que los administradores deberían utilizar su conocimiento de las diferencias individuales para crear organizaciones que les produzcan motivación y satisfacción a las personas que tienen una gama amplia de características personales. En lugar de tratar a todos por igual, los administradores deben tratar de encontrar empleados que tengan valores y preferencias que encajen con el puesto y con las condiciones de la organización.[6]



Explicar la forma en que los administradores usan las metas y las recompensas para mejorar el desempeño.

Enfoque gerencial

Los administradores que tienen contacto directo con los empleados quizá no sean la influencia más importante para la motivación y satisfacción de éstos. Cuando Gallup Organization entrevistó a 80,000 personas en torno a su trabajo, encontró que los empleados toleran muchos aspectos negativos (mal sueldo y oficinas feas, por ejemplo) si trabajan con un buen gerente. Pero si tienen un mal gerente, entonces podrían buscar otro empleo.[7] Los buenos administradores conocen las características únicas de cada empleado y responden a ellas. Sin embargo, también comprenden que existen principios básicos que pueden seguir para asegurarse de que todos los empleados estén motivados para realizar bien su trabajo. Los buenos administradores no sólo hacen que los empleados se sientan bien, sino que les ayudan a ser productivos. Tres cosas prácticas que pueden hacer los administradores para reforzar la motivación de los empleados son: 1) inspirar a los empleados por medio de una comunicación uno a uno; 2) estar seguros de que los empleados tienen metas específicas y desafiantes y de que las aceptan y lucharán por alcanzarlas, y 3) brindar a los empleados elogios, reconocimiento y otras recompensas, los cuales tienen por objeto hacer que se sientan bien por haber alcanzado esas metas.

La comunicación es lo primero

Como hemos visto a lo largo del libro, una comunicación efectiva es crucial para muchos aspectos del trabajo de los administradores. No cabe duda que así es cuando se trata de motivar a los empleados. La coronela Eileen Collins, como comandante del transbordador espacial, sabe que la comunicación efectiva es esencial para asegurar que los involucrados en la



misión del transbordador estén motivados para que hagan todo lo necesario para garantizar vuelos seguros y exitosos. Como comandante, todos dicen que su estilo de comunicación es "amable". Con esto quieren decir que ella procura no hacer comentarios negativos de nadie. Ella piensa que una parte importante de su trabajo es "escuchar, escuchar, escuchar" y, después, decidir, comunicar la decisión y conseguir que todos trabajen juntos hasta que terminen la tarea.



Los administradores de éxito también son comunicadores de éxito y son personas con las que los empleados se sienten a gusto.

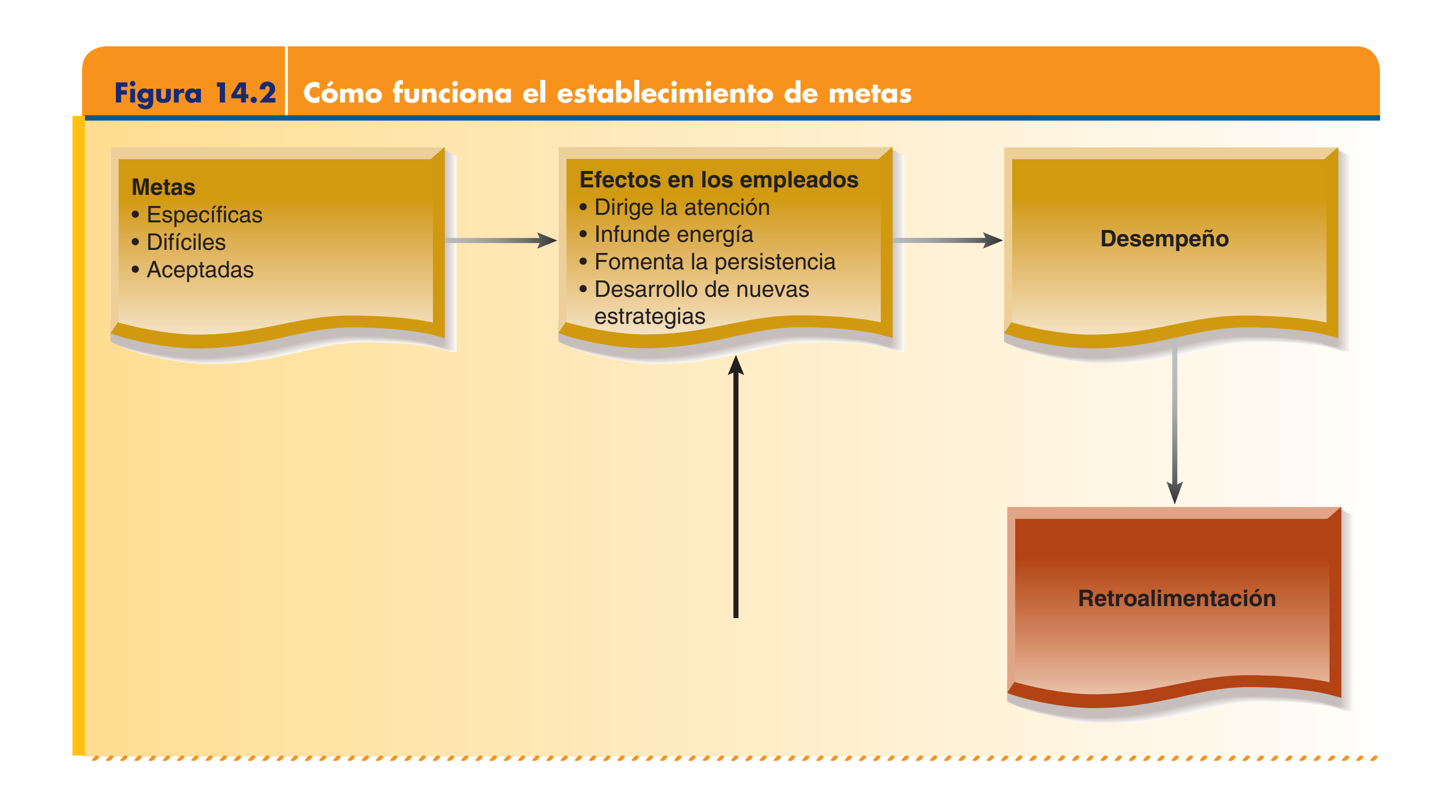
Establecimiento de metas

Los administradores, además de imbuir el sentimiento de que el trabajo tiene un propósito, pueden motivar más a los empleados utilizando el establecimiento de metas. En pocas palabras, la teoría del establecimiento de metas *señala que los administradores pueden dirigir el desempeño de sus empleados, si asignan metas específicas y difíciles que éstos aceptan y con las que están dispuestos a comprometerse*. Se ha demostrado que cuando se fijan metas de forma correcta, resulta muy efectivo para mejorar el desempeño de personas que desarrollan una amplia gama de trabajos. Hoy día, muchos de los principios básicos de esta teoría son aceptados como una norma de la práctica administrativa.[8] Como se explica en el capítulo 9, el establecimiento de metas es fundamental para el proceso de planeación de los negocios.

UMB Financial, un banco del oeste medio de Estados Unidos, es tan sólo un ejemplo de una empresa que utiliza las metas para alinear el comportamiento de los empleados con los planes de negocios. Los principios para establecer las metas son la columna vertebral de los tableros de control de la administración que la empresa utiliza para registrar el desempeño de la fuerza de trabajo y motivarla. Cada trimestre se establecen las metas que deben cumplir los administradores de las unidades de negocios y, además, se espera que motiven a los empleados para que logren dichas metas. Cuando los empleados consiguen llegar a las metas —por ejemplo, las relativas a ventas de productos, número de llamadas a los clientes y calidad de los servicios— se les recompensa con una remuneración más alta.[9]

Se dice que en NCCI, un consorcio sin fines de lucro que proporciona a sus clientes algunos datos de las lesiones sufridas en el centro de trabajo, el uso de los principios del establecimiento de metas ha facilitado el éxito de la empresa, la cual pudo darle un vuelco a su desempeño cuando éste se había empezado a deteriorar después de 75 años en el negocio. Entre los miembros de NCCI están compañías de seguros, agentes de seguros y organismos estatales de 40 estados. Cuando los clientes empezaron a expresar su preocupación por el servicio que estaban recibiendo y cuando la rotación anual de empleados llegó a 26 por ciento, NCCI adoptó un nuevo enfoque para motivar a los empleados. El sistema del consorcio para establecer las metas está diseñado para que los esfuerzos de los empleados estén en línea con los objetivos de negocios de la organización. El consejo y la alta gerencia establecen los objetivos corporativos. A continuación, cada departamento identifica lo que puede hacer para contribuir a que se logren dichos objetivos y encuentra la manera de medir esas contribuciones. Después, las metas de cada individuo se vinculan en forma directa a las metas del departamento. Los empleados se reúnen con sus administradores dos veces al año para plantear las metas que se alcanzarán en los siguientes 12 meses. En la primera reunión se establecen metas específicas para el puesto. Un analista de facturación tal vez tenga la meta de terminar a tiempo el total de las facturas. Un gerente de marketing quizá tenga la meta de terminar un proyecto en una fecha específica y dentro de un presupuesto determinado. Seis meses después, en una segunda reunión, el enfoque se concentra en las contribuciones extra que el empleado ha aportado a la organización. Si una meta corporativa es agilizar el desempeño para mejorar la línea de base, la contribución extra del analista de facturación podría ser buscar eficiencias en el proceso de facturación para mejorar el tiempo del ciclo.[10]

La figura 14.2 ilustra cómo funciona el establecimiento de metas y muestra que las metas efectivas son específicas, difíciles y aceptadas por los empleados. Asimismo, puntualiza las cuatro vías que llevarán a que las metas produzcan un desempeño mejor.



Cómo establecer metas efectivas. Muchos estudios han documentado que el desempeño mejora cuando los administradores establecen metas específicas y difíciles. Además, los empleados deben considerar que las metas son razonables, por lo cual no deben pensar que son tan difíciles que resultan imposibles de alcanzar.

En uno de los estudios más famosos se utilizaron metas para mejorar la eficiencia de los conductores de camiones que llevaban madera a los aserraderos Weyerhaeuser. Antes de que se introdujeran las metas, los conductores de los camiones transportaban cargamentos que estaban muy por debajo de la capacidad legal del camión. Se introdujeron metas para animar a los choferes a transportar cargamentos mayores. Al principio, se presentó a los conductores una meta vaga y fácil, enunciada como "haga su mejor esfuerzo". Esta meta casi no tuvo efecto en el volumen de los cargamentos que transportaban. Tres meses después se les presentó la meta *específica* de acarrear volúmenes que representaran 94 por ciento de la capacidad de sus vehículos. En cuestión de un mes, el cargamento promedio se había incrementado de menos de 60 por ciento a más de 90 por ciento de la capacidad. Las metas específicas también facilitan que los empleados puedan ponderar qué tan bien están trabajando. Cuando una meta es específica, los empleados pueden juzgar de inmediato si sus esfuerzos están redituando en términos de su desempeño. A continuación pueden utilizar esta retroalimentación para decidir si seguirán utilizando los mismos métodos o si intentarán otros enfoques.[11]

Las metas, además de ser específicas, deben ser *difíciles*. Si las metas son demasiado fáciles, entonces no serán un motivo para que el empleado haga un esfuerzo extra. Sin embargo, las metas difíciles también deben ser *aceptadas* por los empleados, por lo cual no deben ser demasiado complejas. Si los empleados rechazan sus metas porque las consideran imposibles, entonces ni siquiera se molestarán en tratar de alcanzarlas.[12] Cuando los administradores y los empleados juzgan si una meta es demasiado difícil o no, entonces no tienen reglas fáciles que puedan seguir. Una vía que permite a los administradores tratar de asegurar que las metas son aceptadas por los empleados consiste en que éstos se involucren en el proceso del establecimiento de metas.

Si los empleados aceptan las metas difíciles y si piensan que son *alcanzables*, entonces harán un esfuerzo mayor y por lo general tendrán un mejor desempeño. También existe la posibilidad de que sus trabajos les produzcan más fatiga, pero los empleados que gozan al lograr resultados sobresalientes se sentirán satisfechos como consecuencia de haber tenido un buen desempeño.[13]

Inconvenientes. Quizá el establecimiento de metas sea una poderosa técnica para la motivación, pero no es una panacea. La tabla 14.1 muestra algunos de los posibles problemas asociados al establecimiento de metas y también algunas soluciones para estos problemas.[14]

Tabla 14.1 **Inconvenientes y soluciones del establecimiento de metas**

INCONVENIENTES	SOLUCIONES
El enfoque en el desempeño podría reducir el aprendizaje.	Incluir metas que reconozcan la importancia del aprendizaje y que maximicen el desempeño.
Los empleados podrían sentirse estresados.	Asegurarse de los recursos que necesitan los empleados para alcanzar sus metas.
Las metas individuales pueden crear conflictos entre los miembros de un equipo.	Establecer metas del grupo y una visión compartida.
	Instituir los controles adecuados.
Las personas pueden sentir la tentación de hacer trampa, sobre todo si están muy cerca de alcanzar sus metas; pero suponen que al final de cuentas podrían fracasar.	Establecer una cultura que valore la conducta ética.
La concentración en las metas podría llevar a que se ignoren otros aspectos del desempeño.	Establecer metas para todos los aspectos importantes del desempeño.

Algunos de los inconvenientes del establecimiento de metas se pueden evitar si se usa con cuidado la administración por objetivos (APO), *la cual es una técnica para establecer metas en participación*. Por lo general, el proceso de la APO inicia con una conversación entre el administrador y el empleado. En esta charla se revisa el desempeño pasado y se identifican los objetivos (metas) futuros. El administrador y el empleado se ponen de acuerdo en un conjunto de metas y ambas partes las aceptan porque las consideran correctas, en el entendido de que las evaluaciones del desempeño y las recompensas futuras reflejarán el avance logrado por el empleado para alcanzar las metas convenidas. NCCI es ejemplo de una organización que utiliza la APO.

Cuando los empleados son muy competentes y cuentan con las atribuciones necesarias, pueden establecer sus metas. Dado que las personas suelen sentir un compromiso por alcanzar las metas que se han establecido, este enfoque garantiza la aceptación de las metas. Universal Technical Institute (UTI), que está situado en Phoenix, Arizona, cree que debe permitir a sus empleados que establezcan metas propias. El instituto ofrece capacitación técnica a personas que trabajan como técnicos de reparación de automotores. Por tanto, un distribuidor de BMW podría enviar a sus mecánicos a cursos del UTI para que aprendan a dar servicio al sistema de aire acondicionado y calefacción de los vehículos. Cuando el UTI decidió cambiar su estrategia, los altos directivos no se sentaron a la mesa para preparar una lista de metas para sus 1,100 empleados. En cambio, establecieron el objetivo de encontrar nuevas vías para generar ingresos y, a continuación, involucraron a todos los empleados en la creación de un nuevo plan estratégico y en plantear medidas para exigir que cada uno de ellos diera cuenta de su responsabilidad en los resultados. Cuando los empleados sienten que son capaces de tener un alto desempeño, las metas que ellos mismos establecen podrían ser más altas que las que un administrador les asignaría. El enfoque altamente participativo del UTI para el establecimiento de las metas contribuyó a incrementar 44 por ciento las utilidades y también elevó la moral de los empleados.[15]

Cómo funcionan las metas. En primer término, las metas contribuyen a *dirigir* la atención de los empleados hacia las actividades laborales más importantes y a desviarla de las tareas irrelevantes. Esto explica por qué los administradores efectivos invierten tanto tiempo en comunicar las metas de la empresa. En segundo, las metas *imbuyen energía* en los empleados, por lo cual hacen un esfuerzo mayor. Cuando los empleados aceptan que vale la pena luchar por una meta y a continuación se comprometen a alcanzarla, entonces, en esencia están consintiendo realizar el esfuerzo necesario para llegar a ella. Supongamos que los empleados cuentan con las competencias requeridas para lograr las metas, entonces el hecho de que

hagan un esfuerzo mayor por lo general desemboca en un mejor desempeño. En tercer lugar, las metas propician que los empleados *persistan* en su esfuerzo en el trabajo. Por ejemplo, el deseo de alcanzar una meta específica podría alentar a un empleado a trabajar horas extra, en lugar de laborar tan sólo el tiempo mínimo requerido. En cuarto, cuando los empleados están luchando por alcanzar metas específicas, es más probable que *piensen en estrategias alternas* para alcanzarlas. Si un enfoque no funciona, intentarán otro para lograr su meta.[16]

Retroalimentación. El establecimiento de metas funciona mejor cuando los empleados reciben retroalimentación oportuna sobre el avance que han logrado para alcanzar sus metas. Como se explicó en el capítulo 13, la retroalimentación del desempeño ayuda a los empleados a mejorar su trabajo. Incluso las formas muy simples de retroalimentación (por ejemplo, la medida en que los empleados están teniendo un buen desempeño en comparación con sus metas) pueden ser efectivas. No obstante, es muy probable que la retroalimentación no solicitada, que no está relacionada con el trabajo o que no se dirige al desempeño del empleado, sea ignorada.[17] Cuando los administradores proporcionan retroalimentación que los empleados consideran valiosa, entonces toman la iniciativa de ponerla en práctica.[18]

Cuando los empleados pueden ver que no están teniendo un desempeño lo bastante bueno para alcanzar sus metas, es probable que se pregunten por qué y que a continuación cambien sus métodos o comportamientos. Una forma de hacerlo es tan sólo esforzándose más. Si hacer un esfuerzo mayor no sirve, habría que abordar las tareas de distinta manera.[19] La retroalimentación es una señal que indica a los empleados que van bien y que deben seguir con sus enfoques actuales, o que no están desempeñándose muy bien y que deberían intentar otros enfoques.[20]

Establecimiento de las metas de un equipo. Tal como las metas mejoran el desempeño de los empleados en lo individual, las metas de un equipo mejoran el desempeño del grupo. Las metas de un equipo, al igual que las de un individuo, sirven más si son difíciles pero factibles. Cuando se quiere mantener al equipo enfocado es más aconsejable no establecer demasiadas metas, por lo normal lo conveniente es un máximo de entre tres y cinco para cada equipo. Cuando se establecen las metas de un equipo también es importante asegurarse de que los empleados comprendan por qué es importante que las alcancen.

Phelps Dodge, la empresa minera de cobre, utiliza las metas de los equipos en todas sus plazas situadas en América del Norte. Por ejemplo, en el caso de los trabajadores de mantenimiento de los camiones, una meta del equipo es reducir el tiempo que los camiones están parados para darles mantenimiento. La meta se establece en participación mediante datos proporcionados por las cuadrillas de mantenimiento y sus supervisores. Los mineros de cada plaza también tienen metas para los equipos que tienen por objeto mejorar la productividad. Los empleados reciben una compensación extra, por encima de su sueldo normal, cuando alcanzan las metas de su equipo.[21]

Metas del desempeño frente a metas del aprendizaje

En casi todas las organizaciones, las metas que tratan de alcanzar los empleados centran su atención en el desempeño. Es decir, se esfuerzan por alcanzar metas de producción, ventas, servicios, etc. El trabajo de muchas personas se basa cada vez más en el conocimiento. Por tanto, el aprendizaje en el trabajo está adquiriendo tanta importancia como hacer las cosas de verdad. ¿El establecimiento de metas del aprendizaje incrementa la capacidad de aprendizaje de los empleados? La respuesta es afirmativa. Cuando la meta es mejorar el aprendizaje se debe alentar a los empleados a que se concentren en desarrollar su conocimiento y que no se enfoquen tanto en el resultado final. El enfoque de una meta de aprendizaje es incrementar el conocimiento y la capacidad personales; el enfoque de una meta del desempeño es incrementar la motivación personal para aplicar ese conocimiento. Por lo anterior, tanto las metas del aprendizaje como las del desempeño son necesarias para que los empleados tengan éxito.[22]

Incentivos y recompensas

En algunas situaciones, los administradores utilizan el establecimiento de metas para mejorar el desempeño, a pesar de que no ofrecen recompensas importantes a los empleados por alcanzar las metas. La simple idea de llegar a la meta podría ser toda la motivación que necesitan algunos empleados. Sin embargo, en casi todas las situaciones de trabajo, las metas adquieren más fuerza cuando su consecución da por resultado algún tipo de recompensa tangible. Las

recompensas por la consecución de las metas incrementan la motivación y el desempeño porque refuerzan el compromiso que sienten los empleados. Encontramos otra explicación de la efectividad de las recompensas en la teoría del reforzamiento.

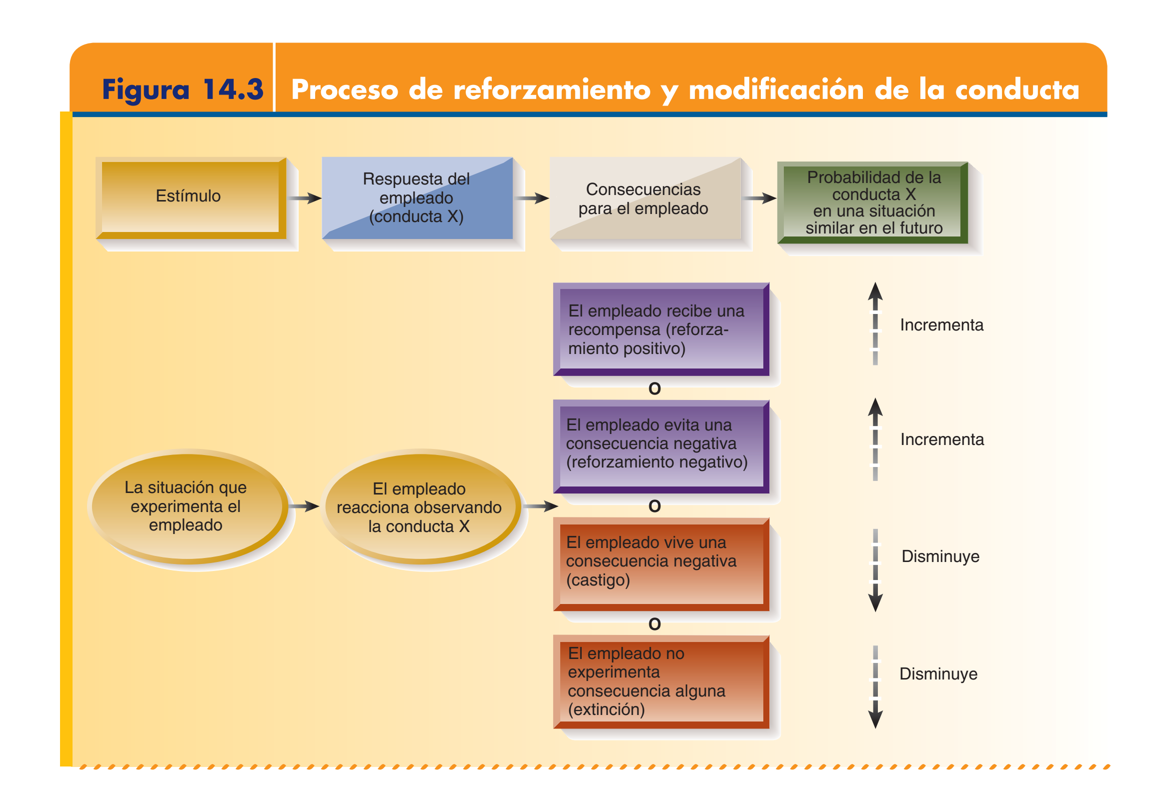
La teoría del reforzamiento *menciona que la conducta está en función de sus consecuencias*. Las consecuencias positivas se llaman recompensas y las negativas, castigos. El psicólogo B. F. Skinner desarrolló y amplió gran parte de este enfoque para saber qué motiva la conducta.[23] Skinner captó mucha atención pública y generó gran controversia cuando reveló que había educado a sus hijos siguiendo con rigor los principios del reforzamiento.

Conducta en lugar de resultados. Mientras que el establecimiento de metas se concentra en mejorar los resultados del desempeño, el reforzamiento se enfoca en modificar las conductas. Por tal motivo, *cuando se aplican los principios de la teoría del reforzamiento se dice que existe* modificación de la conducta. Es casi seguro que un administrador que aplica los principios del reforzamiento logre modificar las conductas de los empleados en cierta medida. No obstante, la posibilidad de que los cambios de conducta produzcan un mejor desempeño o no dependerá de que el administrador sepa en realidad cuáles conductas desembocan en un mejor desempeño.[24]

Los principios básicos del reforzamiento son simples. Dicen que es más probable que se repita una conducta que va seguida de consecuencias placenteras y que es menos probable que se repita una que va seguida de consecuencias desagradables. Por ejemplo, suponga que su trabajo implica ayudar a modificar el sitio web de la empresa. Usted se presenta a una junta de personal con la propuesta de permitir que los clientes busquen el sitio web utilizando un lenguaje habitual, en lugar del vocabulario de la tecnología avanzada que utilizan los empleados de la empresa. Si su gerente aprueba su iniciativa y creatividad, su conducta habrá sido reforzada. Es probable que usted se sienta motivado para encontrar otras innovaciones. No obstante, si su administrador le echa una mirada de reprobación y le dice que la empresa está del todo satisfecha con los métodos existentes, entonces usted podría sentirse decepcionado o avergonzado delante de sus colegas. En efecto, su conducta habrá sido castigada, lo cual indica que usted debería modificar esa conducta en el futuro.

La figura 14.3 muestra el proceso que las consecuencias placenteras y las desagradables siguen para influir en la conducta. Un administrador que quiera modificar la conducta de un empleado debe modificar las consecuencias específicas de esa conducta.

Figura 14.3 **Proceso de reforzamiento y modificación de la conducta**



Los principios del reforzamiento no requieren que los administradores les digan a los empleados qué deben tratar de lograr. La teoría supone que los empleados aprenderán lo que se espera de ellos con sólo experimentar las consecuencias de sus conductas. Asimismo, aprenden observando lo que les ocurre a otros miembros de la organización. Por fortuna, no todos tienen que ser castigados antes de que la mayoría aprenda que es mejor evitar ciertas conductas. Según la teoría del reforzamiento, las conductas de los empleados (por ejemplo ayudarse unos a otros) se presentan porque están reforzando a los empleados. Si ocurren conductas indeseables (por ejemplo, un eventual acoso) se debe a que los empleados que se involucran en conductas indeseables experimentan consecuencias positivas. Si no suceden conductas deseables (por ejemplo, reportar el acoso) se debe a que éstas no llevan a los empleados a experimentar consecuencias positivas.

Si bien es cierto que los empleados pueden aprender lo que se espera con sólo experimentar diversos resultados y observando lo que les ocurre a otros, los buenos administradores reconocen que es importante comunicar sus expectativas con la mayor claridad posible. Es una cuestión de justicia. Se debe informar a los empleados qué pueden hacer para recibir reforzamiento. Si algunas conductas serán castigadas, se debe informar a los empleados cuáles son y por qué serán castigadas.

Las conductas que los administradores pueden modificar con mayor facilidad cuando aplican los principios del reforzamiento son aquellas que se pueden medir con facilidad.[25] La conducta mensurable es una acción que se puede observar y contar. Algunos ejemplos serían sonreír cuando se acerca un cliente, utilizar el cinturón de seguridad al manejar un camión de entregas y limpiar los líquidos que se han derramado sobre el piso del taller. Como sugiere la figura 14.3, un administrador puede incrementar la frecuencia de todas estas conductas utilizando un reforzamiento positivo o uno negativo. Para disminuir cualquiera de estas conductas el administrador puede utilizar castigo o extinción. Los conceptos del reforzamiento y el castigo son fáciles de entender porque en su mayoría las personas no tienen dificultad para recordar, al menos, un ejemplo de una conducta que ha sido reforzada o castigada. Sin embargo, en ocasiones los conceptos del reforzamiento negativo y la extinción son más difíciles de entender.

Reforzamiento positivo. El reforzamiento positivo *incrementa la probabilidad de que se repita la conducta cuando se crea una consecuencia placentera.* Toda recompensa que fomenta que un individuo repita una conducta se puede clasificar como un reforzamiento positivo. Algunos reforzamientos positivos comunes que usan las organizaciones son los elogios, el reconocimiento de los logros y los aumentos de sueldo. John Farrell, presidente de Carlson Marketing Group, piensa que el reconocimiento es como oxígeno para los empleados; es decir, que sin él no podrían sobrevivir.

Los programas de reconocimientos y premios, como los instituidos en el Centro Espacial Johnson, son un medio que se utiliza con frecuencia para proporcionar más consecuencias positivas a los empleados que hacen bien su trabajo. El GEM es un camino que les permite a los administradores reconocer los esfuerzos de los empleados con pequeños regalos y premios, sin tener que preocuparse por muchas de las cuestiones administrativas y legales asociadas a la adjudicación de bonos o a los incrementos de sueldo. Una fábrica de ropa decidió que tenía que mejorar la asistencia de los trabajadores y creó un programa de reconocimientos para proporcionar varias consecuencias positivas a los empleados que se presentaban a trabajar todos los días. Cuando un empleado llegaba a trabajar todos los días del mes, su nombre se anunciaba con una estrella dorada para que los demás la vieran. Si la asistencia perfecta duraba el trimestre entero, el empleado recibía una carta de reconocimiento. Al final del año, los empleados que habían tenido una asistencia perfecta recibían un reconocimiento en una reunión de toda la planta y se les entregaba un pequeño obsequio (una cadena de plata o una navaja suiza). Dado que la empresa quería saber si el programa era efectivo, sólo lo aplicaron en una de las plazas de sus plantas. Cuando compararon esta planta con las de otras plazas, encontraron que el ausentismo había disminuido 52 por ciento en seis meses, en comparación con casi ningún cambio en las otras plazas.[26] En comparación con el costo del ausentismo, que es de un promedio estimado de 1,000 dólares por empleado al año, en el costo de los programas de reconocimiento vale la pena el dinero que se invierta en ellos.[27]

Administración al instante

"Por lo general, el problema de la forma en que se brindan los reconocimientos y los premios es que suele violar todo lo que sabemos acerca del reforzamiento positivo desde una perspectiva científica... Gran parte de lo que hacen los administradores está basado en sus experiencias personales y no en formas sistemáticas de abordarlas para separar los hechos de la ficción."

Aubrey Daniels, fundador de Aubrey Daniels International

Castigo. El castigo *implica crear una consecuencia negativa para desalentar una conducta siempre que se presenta.* Por ejemplo, se pueden tomar medidas disciplinarias contra un empleado que llega tarde a trabajar, que falla al limpiar su zona de trabajo o que produce demasiadas partes defectuosas. La medida disciplinaria puede adoptar la forma de una reprimenda verbal, una multa, una democión o, si el empleado persiste, una suspensión, y todo ello con la intención de desalentar la conducta.

Weyco, una empresa de Michigan dedicada al cuidado de la salud, desalienta a sus empleados a que fumen: ¡Si se encuentra a un empleado fumando se le despide! El director general dice que recurrió a los castigos porque los otros enfoques de la empresa para que la gente dejara de fumar (como pagar inscripciones a gimnasios) no eran efectivas al 100 por ciento. Sprint también utiliza los castigos para evitar que las personas fumen. En Sprint, los fumadores tienen que pagar primas más altas por su seguro de gastos médicos.[28]

Con frecuencia, los castigos son una forma útil para eliminar las conductas no deseadas, pero se deben aplicar con cuidado. Los administradores deben evitar castigos que humillen a los empleados o que los colocan en una situación embarazosa. Si lo hacen de esa manera, disminuirá la probabilidad de que el empleado sienta resentimiento y de que tal vez se desquite con la empresa.

Extinción. La extinción *se refiere a que no se presenta consecuencia alguna, ni reforzamiento positivo ni castigo, después de que se presenta una conducta.* Por lo general, la extinción se presenta cuando se elimina el reforzamiento positivo que antes había resultado de esa conducta. Como la conducta ya no produce un reforzamiento, entonces el empleado deja de ejecutarla.

Cuando la extinción da por resultado la disminución de una conducta que produce alteraciones, entonces la organización suele beneficiarse. Sin embargo, la extinción de conductas benéficas se presenta con la misma frecuencia, como ilustra el ejemplo siguiente. Jan Smith, la gerente de una tienda 7-11, quiere reducir los retardos e instituye un plan para premiar a los empleados por llegar al trabajo de forma puntual y por no faltar. Smith empieza por ofrecer un pequeño bono monetario por una asistencia perfecta. El ausentismo disminuye tal como fue proyectado. A continuación, Smith siente la presión de reducir costos y decide eliminar el programa de los bonos. Pronto, el ausentismo es mayor que nunca antes. ¿Qué ocurrió? Por desgracia, Smith ha conseguido que todos superen las barreras que encontraba para llegar a trabajar a tiempo con el propósito de recibir su bono. Al eliminar este estímulo propició la extinción de la conducta.

Reforzamiento negativo. Observe que el castigo, el reforzamiento positivo y la extinción sólo se pueden usar después de que una conducta ha ocurrido. Los empleados experimentan un reforzamiento negativo *cuando participan en una conducta porque esperan evitar las consecuencias negativas en el futuro.* Casi todos los estudiantes llegan a tiempo a clase para evitar una posible reprimenda del profesor. Por otro lado, casi todos los empleados se sujetan a los lineamientos que regulan los descansos y la hora de comer para evitar la reprobación de los administradores o los compañeros de trabajo. En ambos casos, estas personas están actuando para evitar los resultados desagradables; si tienen éxito, su reforzamiento habrá sido negativo. Mientras que un castigo provoca que una conducta ocurra con menos frecuencia, el reforzamiento negativo propicia que la conducta se repita.

Autoadministración. Los administradores pueden utilizar los principios del establecimiento de metas y el reforzamiento para modificar la conducta y el desempeño de los empleados y éstos los pueden usar de la misma manera. Con un poco de capacitación, los empleados pueden aprender a establecer sus metas, a proporcionarse sus reforzamientos e, incluso, a supervisar sus resultados a lo largo del tiempo. Adoptar un enfoque de la autoadministración para el desempeño laboral y el avance en la carrera es un camino para mejorar los resultados a largo plazo, como promociones más rápidas y sueldos más altos.[29] Las personas que confían en su capacidad para alcanzar las metas que ellas mismas se han establecido pueden mejorar su desempeño en diversos terrenos. Además de mejorar su desempeño laboral, pueden optimizar su desempeño en la escuela, en competiciones deportivas y hasta pueden mejorar los resultados de su salud.[30]

Utilizar las metas y la expectativa de recibir recompensas para motivar a los empleados

Los administradores experimentados saben que, para mantener a los empleados motivados y satisfechos, deben recurrir al establecimiento de metas en combinación con la oferta de incentivos y recompensas. Este enfoque combinado para producir motivación y satisfacción es evidente en la teoría de las expectativas.

La teoría de las expectativas *menciona que las personas suelen optar por las conductas que consideran que les ayudarán a alcanzar sus metas personales (por ejemplo, una promoción o seguridad de tener empleo) y a evitar conductas que consideran que desembocarán en consecuencias personales que no desean (por ejemplo, una disminución en la jerarquía o críticas)*. Algunos ejemplos de decisiones que están relacionadas con el desempeño en el trabajo son elegir si uno se presenta a trabajar o si se reporta enfermo, si sale del trabajo a la hora oficial o si permanece más tiempo, y si realiza un esfuerzo importante o si trabaja a un ritmo más relajado. Observe que los principios del reforzamiento servirían para explicar estas conductas. Las dos teorías son parecidas, pero es necesario tener en mente una sutil diferencia. La teoría del reforzamiento hace hincapié en modificar las conductas *después* de que han ocurrido, mientras que la teoría de las expectativas pone de relieve la decisión inicial de observar una conducta.

Así, como se podrá ver, la teoría de las expectativas también incluye algunos elementos de la teoría del establecimiento de metas. Sin embargo, en este caso también hay algunas diferencias sutiles. Una de ellas es que la teoría del establecimiento de metas enfatiza las metas relacionadas con el trabajo, mientras que la teoría de las expectativas insiste en las metas personales de los empleados. Otra diferencia es que la teoría del establecimiento de metas presupone que las metas motivan por sí mismas; es decir, que pueden influir en el desempeño, a pesar de que no existan recompensas ni castigos vinculados a la consecución de la meta.

La figura 14.4 ilustra la manera de utilizar la teoría de las expectativas para entender la decisión de un empleado de esforzarse más en el trabajo. Para tomar esta decisión, el empleado normalmente considera tres preguntas:

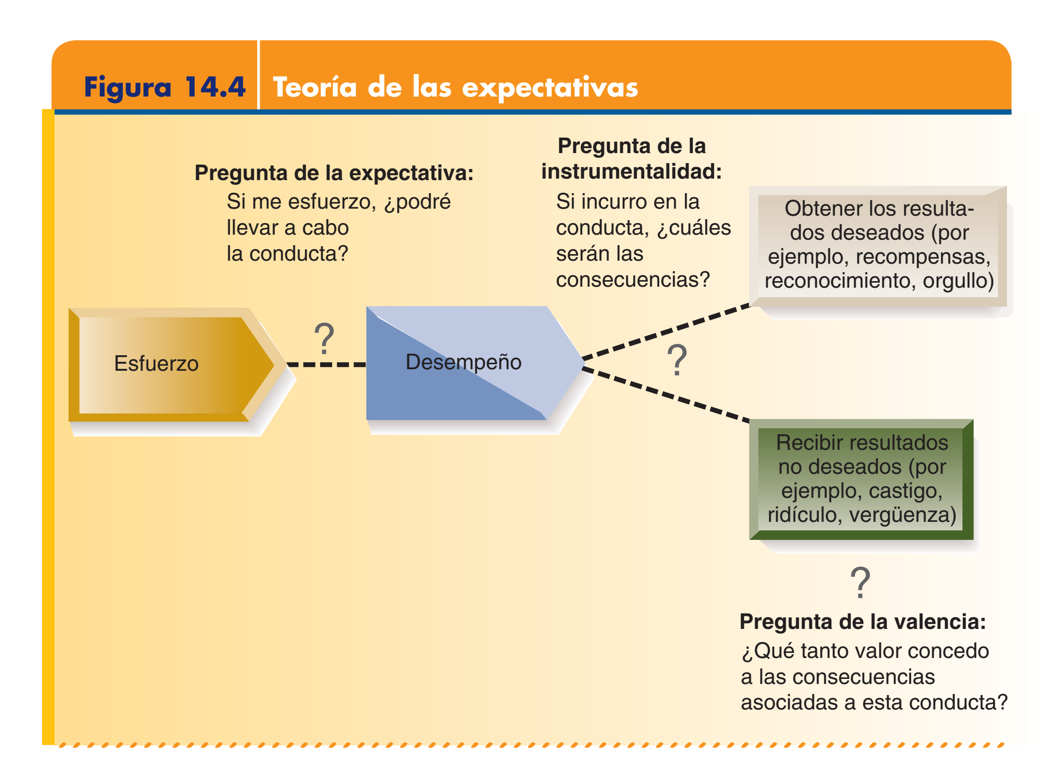
1. *La pregunta de la expectativa:* Si me esfuerzo, ¿podré llevar a cabo la conducta?
2. *La pregunta de la instrumentalidad:* Si incurro en la conducta, ¿cuáles serán las consecuencias?
3. *La pregunta de la valencia:* ¿Qué tanto valor concedo a las consecuencias asociadas a esta conducta?

Expectativa. Una expectativa *se refiere a que una persona calcula la probabilidad de que cierto grado de esfuerzo la llevará al resultado de la conducta o al desempeño que pretende.* El esfuerzo se entiende como la cantidad de energía física y/o mental que se dedica al desempeño de una tarea o al aprendizaje de algo nuevo. En las tiendas departamentales de Saks Fifth Avenue, un ejemplo de esfuerzo es el intento que hace una vendedora por encontrar unos pantalones talla "petite" para una cliente muy bajita. El esfuerzo se refiere nada más a la energía invertida y no al éxito de la acción. En Saks, el desempeño podría implicar hacer más ventas, lograr un cliente satisfecho y/o ayudar a otro vendedor a realizar su trabajo con más efectividad.

Los empleados que piensan que un mayor esfuerzo deriva en un mejor desempeño experimentan una expectativa. Cuando el sentimiento de expectativa es poderoso, los empleados suelen trabajar mejor, en comparación con aquéllos que piensan que sus esfuerzos no fructificarán.[31] Cuando los empleados creen que es poco probable que su esfuerzo produzca un mejor desempeño ni siquiera se molestan en intentarlo. Por ejemplo, cuando Saks decidió cambiar su enfoque hacia los clientes jóvenes, conscientes de la moda, decidió que dejaría de llevar las tallas "petite" que las mujeres bajas de estatura suelen buscar y, por lo mismo, los vendedores no tardaron en dejar de hacer el esfuerzo que se necesita para satisfacer a esos clientes, pues sabían que no producirían nada.

Instrumentalidad. Además de estar dispuestos a esforzarse lo necesario para alcanzar el desempeño deseado, los empleados también deben pensar que el desempeño producirá algún

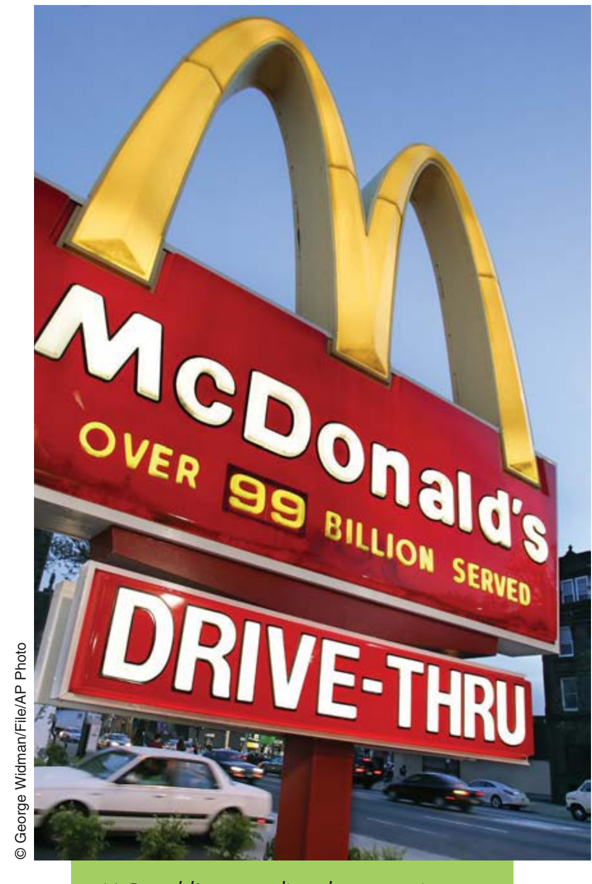
Figura 14.4 Teoría de las expectativas



tipo de frutos. La instrumentalidad, *se refiere a la medida en que el comportamiento o el desempeño que pretende realizar la persona le servirá, en su opinión, para alcanzar los resultados que desea (o para evitar los que no desea)*. Si Jackie desarrolla un producto de diseño innovador para Texas Instruments ¿recibirá un reconocimiento público por su logro? Si Juan llega con puntualidad a su trabajo en UPS, en lugar de varios minutos tarde, ¿en realidad le importará a alguien que llegue a tiempo? Si Max obtiene una calificación sobresaliente por su desempeño como empleado de Texaco, ¿la empresa le pagará más? Según una encuesta de trabajadores estadounidenses, sólo alrededor de 35 por ciento encuentra un vínculo claro entre su desempeño laboral y algunos resultados importantes, como su paga.[32] Es probable que gran parte de ese 35 por ciento esté compuesto por administradores, pues al parecer éstos si son capaces de ver que el esfuerzo extra en el trabajo lleva a una compensación más alta.[33]

El pago de incentivos y bonos tiene la intención de hacer que se perciban como alta instrumentalidad. Sin embargo, no siempre tienen éxito. En el caso de los administradores cuyo sueldo está vinculado al movimiento del precio de las acciones de la empresa, las condiciones imprevisibles del mercado o una sola decisión equivocada del director general pueden tener consecuencias devastadoras para el conjunto de bonos de la empresa, no obstante que en su mayoría los administradores hayan tenido un desempeño excelente en términos generales. Estos hechos pueden dar por resultado que un administrador tenga un sentimiento de baja instrumentalidad. Cuando los incentivos están vinculados al desempeño de un equipo de trabajo se puede presentar un problema similar; es decir, los miembros del equipo pueden considerar, cada uno, que el vínculo entre su desempeño individual y las recompensas es más débil. Al parecer, el problema es más grave cuando se trata de equipos de trabajo grandes.[34]

En McDonald's, una preocupación estratégica en la oficina central de la empresa era que los altos directivos incrementaran su percepción de instrumentalidad. Como explica el recuadro siguiente de Competencia para la acción estratégica, McDonald's decidió cambiar la forma en que calculaba la compensación de los gerentes de tienda a fin de fortalecer el vínculo que algunos veían entre su desempeño y las recompensas que recibían.[35]



© George Widman/File/AP Photo

McDonald's respondió a las renuncias que presentaban sus administradores debido a la falta de compensación relacionada con el desempeño.

Competencia para la acción estratégica

McDonald's

Con más de 30,000 restaurantes en el mundo y más de 400,000 gerentes y personal de alto nivel encargados de asegurarse de que estos restaurantes sean rentables, McDonald's sabe que debe asegurarse de que existe un vínculo entre el desempeño de los gerentes y las recompensas que la empresa les entrega. El desafío es en especial difícil cuando los empleados están desperdigados en 118 países. En 2003, la empresa decidió que los administradores estaban abandonando la empresa, en parte porque no encontraban demasiada relación entre la calidad de su desempeño y el monto de sus sueldos. Para corregir el problema, McDonald's remozó su enfoque para la compensación. El nuevo sistema, llamado "Plan to Win" fue lanzado en 2004. Ahora, los administradores "hacen planes" estableciendo metas en áreas como el servicio al cliente, marketing y renovación de la imagen del restaurante. Cada año, la oficina matriz de la empresa identifica las áreas generales, como las antes mencionadas, en las que quiere que se ponga énfasis y después concede a los gerentes autonomía para establecer metas específicas para el éxito en sus mercados locales.

Al permitir que los gerentes participen en el establecimiento de sus metas, McDonald's se asegura de que los administradores acepten las metas. Para asegurarse de que los administradores establecen metas que mejoran el desempeño financiero, McDonald's paga incentivos que se basan en los ingresos de las operaciones de la unidad de negocios, así como en el éxito de la región y en el desempeño de cada persona. Los gerentes "ganan" cuando tienen un buen desempeño personal, cuando su negocio genera ingresos y cuando la región entera alcanza las metas del negocio. En 2006, McDonald's pudo ver que la nueva forma de pagar estaba empezando a funcionar. Su encuesta anual reveló un incremento de 5 por ciento en el número de empleados que pensaban que su sueldo era justo. McDonald's tiene la esperanza de que el nuevo plan de compensación también le sirva para atraer y retener a mejores gerentes en el futuro.

Más información acerca de esta organización en www.mcdonalds.com.

Valencia. La valencia *es el valor (peso) que un empleado concede a una consecuencia*. Dado que la mayoría de los empleados valoran el dinero, las empresas lo usan con frecuencia para recompensar a los empleados por los comportamientos deseados y por el buen desempeño. Sin embargo, el dinero no es lo único que valoran los empleados.

Las valencias son personales; es decir, el mismo resultado (por ejemplo un bono) puede tener una alta valencia para una persona y una baja valencia para otra. Por ejemplo, en el caso de Charlie Walter, del Museo de Ciencias e Historia de Fort Worth, una promoción de restaurador *senior* al puesto de director del museo, que paga un mejor sueldo, sería atractivo si le concede mucho valor (otorga una alta valencia) a la ganancia económica y una mayor responsabilidad, pero sería menos atractivo si concede valor a la creatividad y a la independencia.

En la Fuerza Aérea, la posibilidad de acumular horas de vuelo tiene mucho valor para los pilotos jóvenes. Cuando la Fuerza Aérea se estaba preparando para la guerra en Irak, afrontó el desafío de realizar un gran número de vuelos de reconocimiento no tripulados, guiados a control remoto. La Fuerza Aérea pensaba que los pilotos capacitados podrían desempeñar mejor este trabajo; pero no fue fácil convencerlos de que pasaran el tiempo sentados en un escritorio. A fin de motivar a los pilotos para que se ofrecieran como voluntarios para la capacitación requerida, la Fuerza Aérea tuvo que encontrar la manera de vincular algo valioso con la participación en el programa de entrenamiento. La solución fue permitir que una parte del tiempo dedicado a la capacitación de vuelos no tripulados contara como "horas de vuelo". Esto significó que los pilotos podían acumular de otra manera las horas de vuelo que valoraban tanto; es decir, volando a control remoto.[36]

Aplicación de la teoría de las expectativas. La teoría de las expectativas concede mucho peso a la forma en que las personas conciben el futuro. Cuando los administradores comprenden lo que piensan los empleados acerca del futuro pueden encontrar soluciones a problemas de conducta molestos, como el robo. El robo es un problema mayor para muchos empleadores estadounidenses. El costo anual de los robos en una compañía de productos forestales en el noroeste del país era de 1 millón de dólares, es decir, ¡833 dólares por empleado!

El problema de las rapacerías preocupaba a los administradores de la empresa porque costaban cerca de 1 millón de dólares al año y tenían repercusiones importantes en la línea de base. El problema de los robos preocupaba al sindicato porque sus miembros se habían empezado a quejar de que, con frecuencia, ellos también eran víctimas de dichas irregularidades. Sin embargo, obtener respuestas de los empleados acerca de lo que estaba ocurriendo resultó ser una tarea muy difícil. Nadie hablaba. Para encontrar una solución al problema de los hurtos, la empresa contrató a un consultor, que era experto en motivación de los empleados. El especialista sugirió un procedimiento que tenía por objeto descubrir lo que pensaban los empleados sobre el robo. Para averiguarlo, entrevistó a los empleados planteándoles preguntas como las siguientes:

- ¿Qué resultados positivos espera usted en lo personal por tener una conducta honesta (en el trabajo)? ¿Qué ganancia obtiene usted de ser honesto?
- ¿Qué resultados negativos puede esperar de ser honesto? ¿Por qué puede salir perjudicado si es honesto? ¿Cuáles son los inconvenientes?
- ¿Cuáles son los resultados positivos que obtiene de robar (a la empresa)? ¿Qué "gana" usted con robar? ¿Cómo saldrá librado más adelante?
- ¿Cuáles son los resultados negativos que puede esperar por cometer un hurto? ¿Cómo le podría perjudicar? ¿Qué podría perder?

El consultor utilizó las respuestas de los empleados para crear un tablero de control como el que muestra la figura 14.5. Dadas las respuestas de los empleados que contiene la figura 14.5, ¿qué deben hacer los gerentes del aserradero para reducir los robos? ¿Usted qué haría? ¿Colocaría cámaras de vigilancia? ¿Contrataría a un detective privado para que se disfrazara de empleado? Las anteriores son algunas de las ideas que sugirieron los administradores de la empresa. No obstante, el consultor pensó que estas soluciones podrían empeorar el problema. Explicó que las cámaras de vigilancia y los detectives privados dificultarían la posibilidad de robar. Incluso, un desafío mayor podría motivar más a los ladrones. Después de todo, conforme va creciendo el reto, la emoción de tener éxito también se incrementa.

Administración al instante

Baptist Health Care ayuda a los administradores a saber qué valoran los subordinados haciéndoles preguntas en su encuesta de empleados. Si un administrador utiliza los resultados de la encuesta, podrá determinar el tipo de recompensa o reconocimiento que podría tener más efecto en un empleado determinado. Se recomienda a los administradores que utilicen esta información para un proceso de motivación personalizado.

J. Sullivan, Personalizing Motivation, Workforce Management, 27 de marzo de 2006, p. 50

Figura 14.5 **Tablero de control para comprender los motivos que los empleados tenían para robar**

	Respuestas a la pregunta "¿Qué resultados positivos espera usted?"	Respuestas a la pregunta "¿Qué resultados negativos espera usted?"
Por ser honesto	• "Ninguno." • "Me puedo mirar al espejo por la mañana cuando me levanto de la cama." • "Es lo que uno debe hacer." • "Puedo vivir conmigo mismo." **Celda 1**	• "Aquí, si uno quiere llevarse bien con los compañeros más le vale seguir el juego." • "No le hago daño a nadie. La empresa despilfarra una cantidad mucho mayor de lo que usted y yo podríamos robar en un año." • "Ojos que no ven, corazón que no siente." **Celda 2**
Por robar	• "Somos tan buenos para hacerlo que podríamos robar la viga de un aparejo (que pesa más de una tonelada) del aserradero." • "Amigo, díganos qué quiere y se lo entregaremos fuera de aquí en un plazo de 45 días." • "Se requiere de un verdadero trabajo en equipo." • "Produce una enorme emoción." **Celda 3**	• "Si nos agarran, nos suspenderían por un tiempo." • "Si alguien queda suspendido, los compañeros harían una colecta (para cubrir el sueldo que no percibiría la persona)." **Celda 4**

Tras considerar varias opciones, los administradores se concentraron en las respuestas que aparecen en las celdas 2 (consecuencias negativas de la honestidad) y 3 (consecuencias positivas del robo). Su solución fue establecer un sistema de "biblioteca" que permitiera a los empleados tomar en préstamo cualquier tipo de instrumento o equipo que antes habían sustraído. Los empleados no hurtaban las cosas para venderlas, sino para usarlas o por la diversión de hacerlo. El sistema de la biblioteca eliminó la emoción y también facilitó que los empleados pudieran tener acceso a cosas que podían tomar prestadas con facilidad para algún proyecto en su casa. La empresa también creó un día de amnistía, en el cual los empleados pudieran regresar el material robado sin que se les hicieran preguntas. En el día de la amnistía, todos suponían que la persona que entregaba un objeto lo hacía en nombre de "un amigo" y que nadie esperaba que revelara la identidad de esa persona. La solución tuvo gran éxito. Los empleados regresaron numerosos objetos robados, tantos que la empresa extendió la amnistía a tres días. Casi todo lo que había sido robado regresó. Los robos bajaron casi a cero y seguían así de bajos tres años después. Ninguna otra conducta negativa surgió (como pintas o vandalismo) después de que el problema de los robos había quedado resuelto.[37]

Como reveló el tablero de control de la figura 14.5, los empleados que robaban hacían una elección racional sobre cómo comportarse utilizando la información que tenían a su disposición. Esa información incluía cierto conocimiento de qué tan probable era que sus esfuerzos afectaran su desempeño (como ladrones) y cómo su desempeño (el robo) sería calificado con ciertos resultados, como sentirse muy "emocionado". Asimismo, los empleados que sabían algo sobre los robos, pero que no decían nada, estaban pensando en su futuro y en cómo reaccionarían las personas ante un delator.[38]

Peligro: en este lugar hay empleados motivados. La teoría de las expectativas reconoce que vincular las recompensas monetarias con el desempeño puede ser un arma muy poderosa para modificar el comportamiento de los empleados. Como todo instrumento poderoso, puede ser arriesgado si se usa de manera incorrecta. En ocasiones, los sistemas de incentivos que no están bien diseñados llevan a conductas ilegales y/o carentes de ética. Nucor, la compañía siderúrgica, conoce la fuerza del dinero y lo usa para fomentar que sus empleados produzcan acero sin defectos. En Nucor, dos terceras partes del salario de sus trabajadores están vinculadas a que cumplan con las metas de producción. Los bonos se calculan con base en cada pedido y se pagan cada 15 días. Sin embargo, la empresa no sólo quiere que los empleados produzcan tanto como puedan, sino también que hagan sólo acero de gran calidad. A efecto de garantizar que los obreros no dejan que el acero defectuoso pase y llegue a los clientes tan sólo para incrementar su remuneración, Nucor incluye algunos castigos. Si los operarios encuentran un lote de acero defectuoso, no reciben bono por ese lote. No obstante, si no descubren un lote defectuoso en la etapa de producción y más adelante se encuentra que tiene defectos, el costo para los operarios es el triple del bono. Nucor tiene la esperanza de que este sistema minimice la tentación que podrían sentir los empleados de obtener una recompensa a expensas de los clientes.[39]

Casi todos conocen los peligros potenciales de los incentivos que no están bien diseñados, pero tal vez le sorprenda el dato de que los empleados muy motivados podrían hacer trampa para alcanzar sus metas, aun cuando no reciban un premio por llegar a ellas. Las metas mismas pueden ser fuente de tanta motivación que los empleados estarían dispuestos a mentir o infringir las reglas para alcanzarlas.[40]

¿Qué tan propenso es usted a hacer una pequeña trampa para alcanzar sus metas? Si lo quiere saber, tómese unos minutos para analizar las situaciones que plantea el recuadro de Dilema ético. Cuando los empleados consideran que es correcto hacer trampa para poder cumplir las metas y obtener las recompensas que ofrece su empleador, ¿quién es responsable de la situación? ¿Los empleados tienen la culpa? ¿Su administrador es el responsable? ¿O "el sistema" es el único culpable?

Dilema ético

Cómo alcanzar un desempeño máximo

Lea esta situación y, a continuación, indique qué tan impulsado se sentiría a actuar de alguna manera que se podría calificar como cuestionable. Trate de ser sincero. Sus respuestas le ayudarán a reconocer las situaciones tentadoras cuando se presenten.

Situación	**¿Cuánta tentación siente?** *Ninguna. No haría trampa* — *Mucha. Quizá haría trampa*
1. Usted trabaja como vendedor en una tienda de ropa. Su meta para la semana es vender mercancía por un valor de 4,000 dólares. Si llega a su meta, obtendrá una cinta roja. de reconocimiento que lucirá en el gafete que lleva su nombre. Usted ha vendido 3,950 dólares y sólo le queda una hora para que termine el plazo. Un colega se encuentra en una situación similar y le propone que los dos gasten 50 dólares para comprarse artículos el uno al otro a efecto de que los dos alcancen sus metas. ¿Acepta la sugerencia de su amigo?	1 2 3 4 5 6 7
2. La situación es casi la misma que la del inciso 1, pero la recompensa es diferente. Además de la cinta de reconocimiento, usted recibirá un bono de 100 dólares si cumple su meta. ¿Acepta trabajar con su amigo para alcanzar la meta de ventas?	1 2 3 4 5 6 7
3. Usted trabaja en un centro de atención telefónica (*call center*) de una empresa que vende por catálogo. La empresa monitorea las llamadas para medir la calidad de los servicios y también adjudica puntos extra a los empleados que procesan las llamadas con rapidez. La calidad de sus servicios es excelente, pero son demasiado lentos. Para ayudarle, su hermana le ofrece pasar por una persona que llama. Ella insistirá en sus llamadas hasta llegar a usted y, a continuación, hará preguntas simples para que pueda anotarse algunas llamadas rápidas. Ella explica que aprendió este truco en su trabajo, donde la gente lo practica con regularidad. ¿Le pide que le llame?	1 2 3 4 5 6 7
4. Usted lava ventanas de casas durante el verano con el propósito de reunir dinero para pagar sus estudios universitarios. Le pagan por el tamaño y el número de ventanas que limpia. Usted se encarga de contar el número de ventanas y de calcular su tamaño. Casi todas las casas donde trabaja tienen muchas ventanas. De hecho, usted está seguro de que los dueños ni siquiera saben en realidad cuántas ventanas tienen sus casas. Usted supone que no tendría problema para cobrar por dos ventanas de más sin que se dieran cuenta. ¿Lo haría?	1 2 3 4 5 6 7

5. Usted entrega alimentos congelados a tiendas de abarrotes. Para maximizar las utilidades, su empleador establece metas para una serie de mediciones del desempeño. Una medida es la eficiencia del combustible. Usted tiene problemas para cumplir con las metas de la gasolina, pero ha encontrado que la solución podría estar en transportar más productos en cada viaje. El único lugar que queda libre es el asiento del copiloto; pero si utiliza ese espacio no podrá mantener los productos a la temperatura baja que establecen los reglamentos estatales para la seguridad de los alimentos. Ha sabido que otros camioneros llevan sus neveras portátiles y las utilizan para transportar productos en el asiento del copiloto. Dicen que es la única manera de alcanzar el objetivo del combustible. ¿Usted llevaría una nevera portátil para almacenar los alimentos en el asiento del copiloto? 1 2 3 4 5 6 7

Cuando haya contestado todas las preguntas revise sus respuestas. Casi todos admiten que sentirían la tentación de hacer trampa en algunas de estas situaciones. ¿En qué tipo de situaciones sintió mayor tentación: ¿Cuando la recompensa era grande, cuando el grado de la trampa parecía menor, cuando pensó que no lo atraparían haciéndola? ¿Qué pueden hacer los administradores en situaciones como las anteriores para disminuir la probabilidad de que sus empleados sientan la tentación de hacer trampa?

3.

Describir la manera de diseñar los puestos de modo que produzcan motivación y satisfacción.

Enfoque del diseño de puestos

Hemos explicado lo que, en lo individual, pueden hacer los administradores para afectar la motivación y la satisfacción, pero no hemos dicho casi nada respecto a la manera en que un empleado desempeña un trabajo específico. Las características de los puestos también influyen en la satisfacción y la motivación. La teoría de las características de los puestos es el enfoque más popular y comprobado para el diseño de los puestos que los empleados disfrutan y están motivados para desempeñar bien. La figura 14.6 ilustra los elementos de esta teoría.[41]

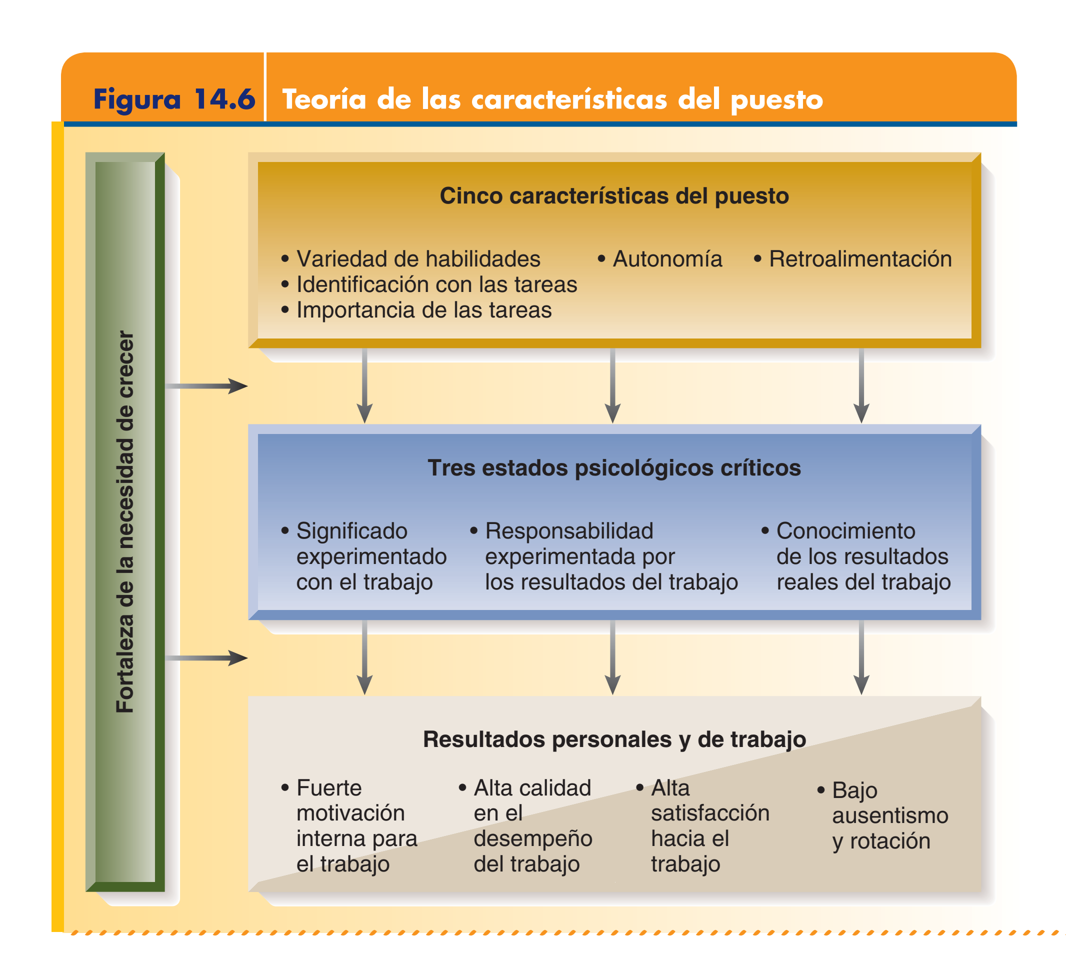
La teoría de las características de los puestos *señala que los empleados estarán más satisfechos y motivados cuando su trabajo tiene sentido y cuando crea un sentimiento de responsabilidad; también cuando su puesto está diseñado de modo que garantiza que obtendrán cierta retroalimentación*. En esencia, los puestos deben estar diseñados de modo que ofrezcan a los empleados un trabajo que les guste hacer. Las personas que gozan la realización de su trabajo quizá no necesiten la motivación extra de un sueldo alto ni nombramientos impresionantes. De hecho, según una encuesta de 1,200 empleados estadounidenses, la naturaleza del trabajo que hacían era el factor más importante (antes que las recompensas financieras directas e indirectas y que los intereses de la carrera) para determinar lo que las personas pensaban acerca de permanecer con su actual empleador y la motivación que sentían para trabajar duro.[42]

Estados psicológicos críticos

La teoría de las características de los puestos describe tres estados psicológicos críticos que son necesarios para crear altos grados de motivación en el centro de trabajo.

El significado experimentado *representa un estado psicológico crítico que determina si los empleados perciben que su trabajo es valioso y si vale la pena o no.* Por ejemplo, las personas que trabajan en los servicios de salud saben que sus actividades sirven para salvar vidas y mejorar la calidad de vida de las personas. Los administradores del Centro Espacial Johnson saben que los astronautas se dedican a explorar el espacio y que experimentan su trabajo como algo que tiene sentido, pero deben asegurarse de que los empleados que están en puestos menos deslumbrantes sientan lo mismo. Las recompensas y los reconocimientos sirven para comunicar que todos los tipos de trabajo contribuyen al éxito del programa espacial.

Figura 14.6 Teoría de las características del puesto



La responsabilidad experimentada *representa un estado psicológico crítico que refleja si los empleados se sienten responsables en lo personal por la cantidad y la calidad de su trabajo*. Es probable que un cirujano, especialista en ortopedia, experimente un sentimiento de responsabilidad por la cantidad y la calidad de su trabajo. ¿Alguna vez ha encontrado una hoja de papel en el empaque de un artículo que haya comprado que dijera algo como: "Este producto fue inspeccionado por Stacy Stamford"? Anexar el nombre de la persona a su trabajo es uno de los caminos que utilizan algunas empresas para incrementar el sentimiento de responsabilidad de los empleados.

El conocimiento de los resultados *representa un estado psicológico crítico que se refiere a la medida en que los empleados reciben retroalimentación acerca de qué tan bien están trabajando*. La retroalimentación puede provenir de la tarea misma (por ejemplo, revivir a una persona que ha sufrido un infarto) o de otras fuentes (por ejemplo, las encuestas con comentarios de la satisfacción de los pacientes o los compañeros). En Lincoln Electric, el conocimiento de los resultados puede provenir de los clientes en forma directa. Por ejemplo, cuando Lincoln Electric embarca un motor eléctrico incluye el nombre del empleado que lo ensambló. Si un cliente tiene alguna queja respecto a la calidad del producto, se le informa del problema al empleado que lo manufacturó y se le exige que lo repare.

Características clave del puesto

Vuelva a analizar la figura 14.6. ¿Cómo se deberían diseñar los puestos de modo que produzcan los tres estados psicológicos críticos? La teoría de las características de los puestos señala que cinco características clave del puesto afectan a estos estados psicológicos críticos. Las características clave del puesto *son aspectos objetivos del diseño del puesto que se pueden cambiar a fin de mejorar los estados psicológicos críticos*. Las cinco características clave del puesto son:

- variedad de habilidades,
- identificación con las tareas,

- importancia de las tareas,
- autonomía y
- retroalimentación

La variedad de las habilidades *se refiere al grado en que el puesto involucra muchas actividades de trabajo distintas o que requiere de diversas habilidades y talentos.* La identidad de la tarea *ocurre cuando un puesto implica completar un trabajo identificable; es decir, desempeñar un trabajo que tiene un principio y un resultado claros.* La importancia de la tarea *se presenta cuando un puesto tiene un efecto significativo en las metas o el trabajo de otras personas de la empresa*. La autonomía *se presenta cuando el puesto permite suficiente libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos que se utilizarán para desempeñar las tareas.* Por último, la retroalimentación *se presenta cuando el resultado proporciona información clara y directa a los empleados acerca de su desempeño.*

Administración al instante

"Reclutamos a la mejor gente posible para que forme parte de nuestro equipo. Les damos facultades para que tomen sus decisiones, creamos un lugar de trabajo respetuoso donde las personas reciben un trato justo y están muy motivadas para triunfar."

Fragmento tomado del sitio web de Whole Foods Market

Whole Foods Market considera que ofrecer puestos que motiven a las personas encaja con la misión y los valores generales de la organización. Los puestos están organizados en torno a equipos autoadministrados, los cuales son una extensión natural de una filosofía de administración que se basa en atribuir facultades a los empleados.[43] Los equipos se hacen cargo de áreas específicas de una tienda, como la pescadería. Una consecuencia es que cada miembro del equipo comprende todos los aspectos de cómo manejar su área de la tienda y ello crea la *identidad de las tareas*. Dado que el equipo entero comparte el trabajo de su sección de la tienda, cada persona desempeña *diversas* tareas.

Se les informa a los equipos qué metas deben cumplir y, a continuación, se les otorga suficiente *autonomía* para que encuentren el mejor camino a fin de alcanzar esas metas. Por ejemplo, si un día feriado está próximo, el equipo decide cómo arreglar los horarios para ese día, pero sin dejar de satisfacer las necesidades del cliente. Otro aspecto de la autonomía es que los miembros del equipo deciden si una persona recién contratada permanecerá en el equipo o no, con base en evaluaciones que han hecho durante un periodo inicial de prueba. Dada la autonomía que tienen los equipos de Whole Foods Market, parecería que el sentimiento de *responsabilidad* es una consecuencia natural.

Los equipos también reciben *retroalimentación* sobre sus resultados. Si un equipo termina su trabajo sin agotar el presupuesto, entonces recibe la cantidad que sobra y la divide entre sus integrantes. Si termina su trabajo excediendo el presupuesto, adquiere una deuda con la empresa que puede cancelar si presenta un plan para atacar el problema y si muestra cierta mejoría. Las personas también reciben retroalimentación personal. Los líderes del equipo saben que una votación los puede sacar del grupo en cualquier momento. Para asegurarse de que esto no ocurra con demasiada frecuencia, los miembros del equipo les comunican a los líderes con claridad lo que piensan de ellos y éstos se esfuerzan por obtener retroalimentación sin tener que someterse en realidad a una votación. La retroalimentación en forma de resultados financieros también es abundante. De hecho, los empleados obtienen tanta información financiera que, según la definición de la Securities and Exchange Commission, "tienen información privilegiada".

Una investigación en torno a los empleados estadounidenses revela que quienes trabajan en puestos que incluyen las cinco características clave del puesto se sienten involucrados en su trabajo y se esfuerzan más que quienes trabajan en puestos que no están bien diseñados.[44] Sin embargo, los estudios realizados en otros países revelan algunas diferencias culturales. Por ejemplo, en Bulgaria, parece que la retroalimentación tiene menos importancia que en Estados Unidos. En el caso de los trabajadores holandeses, al parecer la variedad y la identidad de las tareas tienen menos importancia.[45] Queda claro que los administradores estadounidenses que trabajen en otros países deben estar conscientes de estas diferencias para poder motivar a los empleados de manera efectiva.

Fuerza de la necesidad de crecer

La teoría de las características del puesto considera que las diferencias individuales son importantes para determinar la reacción que tendrán los empleados ante el contenido del puesto. En particular, la necesidad de crecimiento de los empleados influirá en la reacción que tengan ante su trabajo. La fuerza de la necesidad de crecer *representa el deseo de tener un reto, logros y aprendizaje personales*. Los empleados que tienen una fuerte necesidad de crecer responden de

manera más favorable a los trabajos enriquecidos, mientras que los empleados que tienen una débil necesidad de crecer quizá experimenten los trabajos enriquecidos como algo frustrante e insatisfactorio. En pocas palabras, los puestos enriquecidos no son para todos. No obstante, muchas personas florecen en un entorno que se caracteriza por puestos que han sido diseñados para brindarles un sentimiento de responsabilidad y encontrar sentido en lo que hacen.

Cuando Jamba Juice contrata gerentes generales para que dirijan sus tiendas busca al tipo de personas que tienen una fuerte necesidad de crecer. En las entrevistas de selección, los entrevistadores buscan personas que "piensan que el vaso está medio lleno"; es decir, que vean oportunidades y que estén ansiosas de sacarles el mayor provecho posible. Cuando la empresa encuentra a las personas correctas, las coloca en una posición que garantice que sentirán responsabilidad. Además de la desafiante tarea de estar a cargo de las tiendas de Jamba Juice, que son establecimientos minoristas que venden helados servidos como los pide el cliente y diversos alimentos naturistas, los gerentes generales que tienen éxito en expandir sus negocios también experimentan una ganancia económica personal significativa.[46]

Enfoque organizacional

4.

Explicar cómo el contexto de la organización incide en la motivación y la satisfacción.

El contexto de la organización incluye muchos elementos distintos, por ejemplo, el diseño organizacional, los planes de compensación, la cultura organizacional, etc. Aquí nos concentraremos en algunos elementos del contexto de la organización que tienen gran importancia para comprender la motivación y la satisfacción. En el caso de organizaciones pequeñas y medianas, el contexto suele ser similar para la mayoría de los empleados que trabaja dentro de una organización específica, al margen del puesto que ocupe la persona. En las empresas muy grandes, como Procter & Gamble y PepsiCo, el contexto de la organización podría variar de una división a otra o de una unidad de negocios a otra. Lo más importante para entender la motivación y la satisfacción de los empleados es el contexto inmediato del trabajo que éstos experimentan cada día.

Teoría bifactorial de Herzberg

Según Frederick Herzberg, la relación entre la satisfacción con el trabajo y la motivación es muy compleja.[47] Con el propósito de comprender esa relación, Herzberg entrevistó a 200 contadores e ingenieros. Les pidió que describieran las experiencias de trabajo que les producían sentimientos buenos y malos en su trabajo. Encontró que la presencia de una característica particular del trabajo, como la responsabilidad, podría incrementar la satisfacción laboral. No obstante, la falta de responsabilidad no siempre producía insatisfacción. Por otro lado, si la falta de seguridad de empleo producía insatisfacción, una alta seguridad laboral no siempre desembocaba en la satisfacción.

Los resultados del estudio llevaron a Herzberg a su teoría bifactorial, *la cual menciona que dos aspectos independientes y claros del contexto del trabajo son los responsables de la motivación y la satisfacción que sienten los empleados.* Él utilizó los términos *factores de la higiene* y *factores de la motivación* para referirse a estos dos aspectos del contexto. La figura 14.7 ilustra estos componentes básicos de la teoría bifactorial de Herzberg.

Factores de higiene. La teoría bifactorial señala que los factores de higiene determinan el grado de satisfacción que sienten los empleados. Los factores de higiene *se refieren a las características del entorno laboral que no están relacionadas con las tareas —el contexto de la organización— que producen insatisfacción*. Algunas son la compensación, el grado de responsabilidad, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la supervisión, los compañeros de trabajo, el sueldo, el estatus formal y la seguridad de tener empleo. Los factores de higiene deben estar presentes, al menos en cierta medida, para que no haya insatisfacción. ¿Qué condiciones de trabajo considera más importantes para sentirse satisfecho? La tabla 14.2 enumera 20 factores que podrían ser importantes para usted. Tómese un minuto para clasificarlos según el orden de importancia que tengan para usted en lo personal.

Como se explica en el capítulo 13, muchas de las prestaciones que ofrecen los empleadores son intentos de eliminar las fuentes potenciales de insatisfacción de los empleados. El siguien-

Figura 14.7 **Teoría bifactorial**

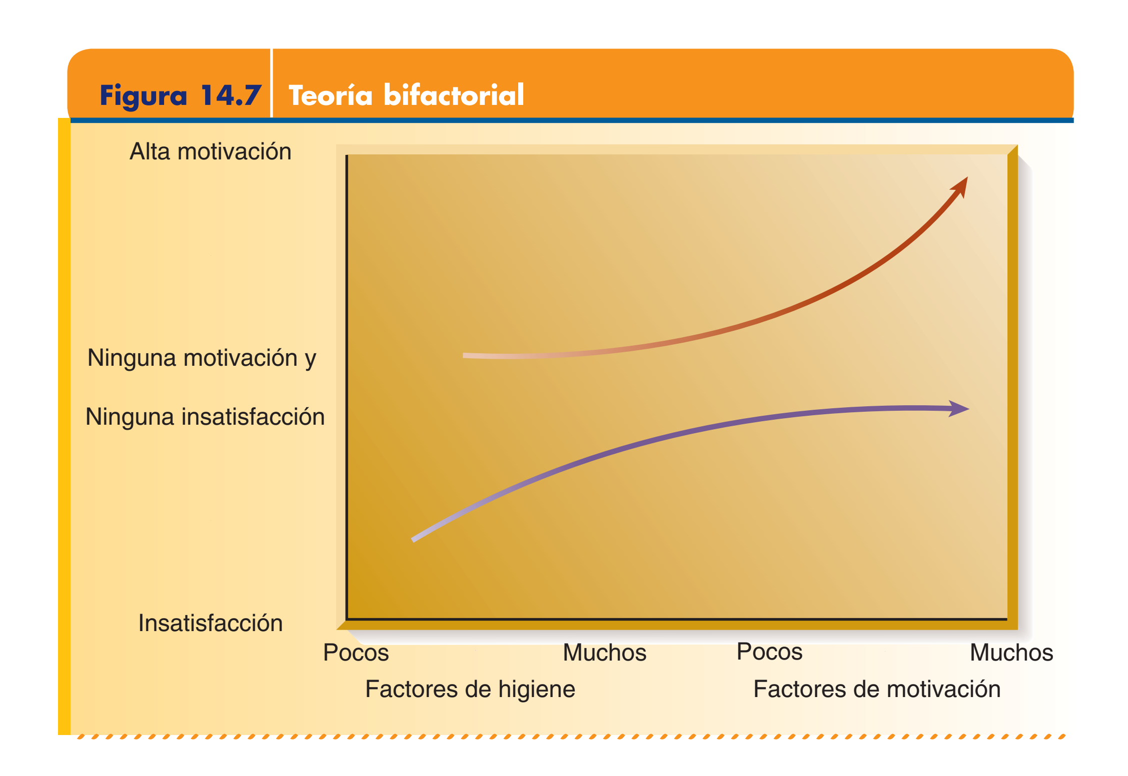


Tabla 14.2 **¿Qué cosas son importantes para usted?**

Lea las condiciones de trabajo de la lista que está a continuación. Piense en lo que considera más importante para su satisfacción en el trabajo. Clasifique por orden de importancia los enunciados anotando 1 para indicar el "más importante" y 20 para señalar el "menos importante".

CLASIFICACIÓN

_____ Autonomía e independencia
_____ Prestaciones
_____ Oportunidades para progresar en la carrera
_____ Oportunidades para desarrollarme en la carrera
_____ Comunicación entre los empleados y la alta gerencia
_____ Compensación
_____ Contribución de mi trabajo a las metas de la organización
_____ Sentirme seguro en el trabajo
_____ Flexibilidad para equilibrar la vida laboral y la personal
_____ Seguridad de tener empleo
_____ Capacitación específica para el puesto
_____ Gerencia que reconoce el desempeño de los empleados
_____ Un trabajo que tenga sentido
_____ Oportunidades para utilizar mis habilidades y capacidades
_____ Organización interesada en mi desarrollo
_____ Cultura general de la empresa
_____ Relación con el supervisor inmediato
_____ Relaciones con los compañeros de trabajo
_____ El trabajo en sí mismo
_____ Trabajo variado

te recuadro, Competencia para la planeación y gestión, ilustra el enfoque que Jack in the Box utilizó para disminuir la insatisfacción que estaba dando lugar a que los empleados abandonaran la empresa y buscaran trabajo en otra parte.[48]

Competencia para la planeación y gestión

Jack in the Box

Cuando el restaurante Jack in the Box original abrió sus puertas en San Diego, en 1951, una hamburguesa costaba tan sólo 18 centavos y no se conocía a McDonald's. Ahora hay más de 2,000 restaurantes Jack in the Box que operan en 17 estados, los cuales sirven hamburguesas, emparedados con distintos panes y tacos. Jack in the Box quiere que sus empleados pongan una gran pasión en su trabajo, una orden enorme tratándose de un restaurante de servicio rápido.

Por la mala, los restaurantes Jack in the Box aprendieron que la insatisfacción con los factores de higiene causa gran parte de la rotación de empleados en los restaurantes de comida rápida. La rotación es un problema para la industria porque disminuye la calidad del servicio que reciben los clientes y porque incrementa los costos del trabajo. No obstante, en una industria donde las empresas viven o mueren en razón de los costos, lograr que los empleados se entreguen a su trabajo y sean leales apasionados de su empleador es un gran reto. Antes de 1991, Jack in the Box ofrecía a sus empleados un seguro médico, pero dado que competidores como McDonald's y Burger King por lo general no ofrecían ese seguro, Jack in the Box dejó de ofrecerlo a los nuevos miembros de las cuadrillas. En los siguientes 15 años, la empresa encontró que el índice de rotación de los miembros de las cuadrillas que no tenían un seguro médico era 10 veces superior que el de los trabajadores asegurados. Un análisis reveló que el costo de la rotación era más alto que el del seguro y, por lo mismo, Jack in the Box ahora ofrece un seguro de gastos médicos, odontológicos y oftalmológicos. Al parecer, sin estos factores de la higiene, los empleados de Jack in the Box se sentían demasiado insatisfechos.

Un indicador del éxito de su nuevo enfoque es que Jack in the Box ganó el premio Spirit de la Educational Foundation, de la National Restaurant Association, en la categoría de restaurantes de comida rápida. Mary M. Adolf, presidenta y directora de operaciones de la asociación dice: "Los ganadores del premio Spirit han desarrollado programas extraordinarios para el reclutamiento y la retención, los cuales pueden servir de modelo para los operadores en todos los segmentos, ya que los restauranteros de toda la industria no cesan de buscar la manera de mejorar la satisfacción de los empleados. Nosotros reconocemos el mérito de estas empresas de restaurantes porque tienen un ejemplar compromiso con su gente".

Más información acerca de esta empresa en www.jackinthebox.com.

Es fundamental que la fuerza de trabajo no sienta insatisfacción, pero esto no basta para mantenerla motivada. Los factores de higiene no generan un sentimiento de emoción por el trabajo ni la organización. No obstante, los factores de higiene contribuyen a crear un contexto laboral que permite motivar a los empleados.



© AP Graphics Bank

Jack in the Box descubrió que reducir las prestaciones para los nuevos empleados costaba más dinero a largo plazo, por lo cual reinstituyó las prestaciones. Así, la retención de los empleados mejoró.

Factores de motivación. Si suponemos que hay factores de higiene y que los empleados están satisfechos, entonces la presencia de los factores de motivación hace que los empleados se sientan emocionados por su trabajo. Los factores de la motivación *son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos*. Algunos factores de la motivación son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento. La presencia de los motivadores solos no garantiza que los empleados sean productivos. Los motivadores llevarán a un desempeño superior *con la condición* de que no haya insatisfactores. En Intuit, los empleados se sienten satisfechos en general y, por lo mismo, los factores de motivación se usan para incrementar su motivación. Dado que los empleados están satisfechos y también motivados, Intuit es una de las "mejores empresas para trabajar", según la lista de la revista *Fortune*.

La teoría bifactorial parte del supuesto que los factores de higiene y los motivadores son similares para todos los empleados. Se considera que las diferencias individuales que existen entre los empleados no son importantes. Por tanto, en opinión de Herzberg, los empleadores deben ser capaces de motivar a todos los empleados de la misma manera; es decir, asegurándose de que haya factores de higiene y de motivación. Los estudios que comparan la importancia que los factores de higiene y motivación tienen para diferentes tipos de empleados (por ejemplo, los que trabajan en el sector público en contraste con los del sector privado, o los que trabajan en empresas que requieren pocas habilidades frente a las que requieren más destrezas) respaldan esta visión.[49]

Reconocer la fuerza del reconocimiento. Tal vez, usted haya observado que la teoría bifactorial de Herzberg considera que la compensación es un factor de la higiene, mientras que encuentra al reconocimiento como un motivador. En pocas palabras, la teoría dice que la compensación que recibe una persona podría causar que se sienta más o menos satisfecha, pero que el reconocimiento es más efectivo para motivar a los empleados. Hay quienes argumentan que los programas de reconocimiento son el camino para que los empleadores eviten gastar mucho dinero en aumentos de sueldo. Por supuesto que gastar *cualquier cantidad* en programas de reconocimiento sería un desperdicio si éste no fuera efectivo. Sin embargo, la evidencia indica que los programas de reconocimiento no monetarios pueden ser motivadores efectivos.[50]

En Knott's Berry Farm, un parque temático de California, se usan gafetes con los nombres de los empleados para reconocer a quienes brindan un servicio sobresaliente a los clientes. Los gafetes dorados y plateados indican el mejor servicio. En Wells Fargo Internet Service Group los empleados se pueden nominar unos a otros para obtener los premios llamados *e-wards* y, para ello, sólo tienen que entrar en línea y llenar una forma que explica qué acciones merecen un reconocimiento especial. Los administradores repasan las nominaciones y si las aprueban, los empleados reciben notas electrónicas de agradecimiento. Cada año envían más de 3,000 de estas *e-cards*.[51]

Intuit también utiliza el reconocimiento para motivar a los empleados. Como explica el recuadro Competencia para la comunicación, los administradores de Intuit saben que además de un simple "gracias", existen muchas otras maneras de comunicar cuánto aprecian los esfuerzos de sus empleados.[52]

Competencia para la comunicación

Intuit

Intuit, con sede en Silicon Valley, es el fabricante de software tan conocido como Quicken y Turbo-Tax. No obstante, con seguridad usted no ha escuchado hablar del programa Thanks de esta empresa.

La empresa tiene cerca de 7,000 empleados y oficinas en 13 estados de la Unión Americana, así como en el Reino Unido y Canadá. En cada plaza, una parte del trabajo de cada gerente es otorgar pequeños premios. La filosofía de la empresa dice que los premios deben otorgarse tan sólo a personas que tienen un desempeño muy por encima del esperado. Recibir un premio es algo especial, es una forma de reconocer la excelencia y de comunicar apreciación. Los administradores deciden los criterios que se aplicarán para otorgar los premios y deciden qué premios darán. Algunos ejemplos de los premios otorgados son certificados de regalo para restaurantes, entradas de cine, notas de agradecimiento por escrito y un pase a un centro nocturno. ¿Por qué los empleados se hacen acreedores a estos premios? Algunos los reciben por ir más allá de su obligación para ayudar a sus compañeros. Algunos reciben premios por hacer sugerencias para reducir la burocracia. Algunos reciben premios por logros técnicos en la programación o hasta por un servicio extraordinario a la comunidad. Intuit otorga a los administradores las facultades para tomar estas decisiones.

Para garantizar que los administradores apliquen un buen juicio para entregar los premios, Intuit desarrolló un sitio web diseñado para ayudarles donde se explica la importancia que tiene vincular los premios que se otorgan y la consecución de los objetivos de negocios. Asimismo, ayuda a los administradores a asegurar que los premios otorgados son valorados por los trabajadores. A fin de monitorear lo que piensan los empleados del programa Thanks, Intuit incluye una aseveración en la encuesta de la satisfacción de los empleados que dice: "Cuando hago un trabajo estupendo se me premia y reconoce". Mientras los empleados sigan de acuerdo con este enunciado, Intuit puede estar segura de que el programa Thanks está funcionando y ayudando a la empresa a ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos.

Más información acerca de esta organización en www.intuit.com.

Brindar un trato justo a las personas

Como sugiere la teoría bifactorial de Herzberg, los empleados son sensibles a muchos aspectos del contexto de la organización. Sin embargo, la teoría no entra en muchos detalles acerca de lo que piensan los empleados sobre todos estos elementos. La teoría de la equidad dice que las personas evalúan sus experiencias en el trabajo de forma muy parecida a como lo haría un contador. Toman en cuenta todo lo que aportan a su trabajo, todo lo que obtienen de su trabajo y, después, juzgan si el balance de insumos y resultados es justo. Aun cuando el trabajo

sea agradable y motivador, es probable que las personas se sientan enfadadas si consideran que no están recibiendo un trato justo.

En el capítulo 13 se dijo que las prácticas de compensación forman uno de los aspectos del contexto de la organización que los empleados toman en cuenta cuando evalúan si están recibiendo un trato justo. Cuando evalúan su remuneración, toman en cuenta el monto de su sueldo o salario, los bonos y el pago de incentivos y el paquete de prestaciones que ofrece la organización. Si consideran que su remuneración es injusta, los empleados podrían sentirse insatisfechos y poco motivados. Sin embargo, ¿cómo deciden con precisión los empleados qué es justo o no?

La teoría de la equidad *señala que los empleados juzgan si están recibiendo un trato justo o no al comparar la proporción de sus resultados e insumos con las proporciones de otras personas que desempeñan un trabajo similar*. Los insumos son todo aquello que el empleado aporta al trabajo (por ejemplo, tiempo, esfuerzo, educación y compromiso con la organización). Los resultados son lo que obtienen las personas a cambio de desempeñar su trabajo (por ejemplo, sentimientos de que el trabajo tiene sentido y la responsabilidad asociada a él, promociones y aumentos de sueldo).[53] La teoría de la equidad explica la forma de pensar y de comportarse de los empleados cuando sienten que no están recibiendo un trato justo en el trabajo.[54]

Razones de equidad. La tabla 14.3 presenta algunas razones de equidad. En esos ejemplos, los insumos y los resultados son nada más tiempo y dinero. Es fácil cuantificar ambos y los ejemplos no son difíciles de comprender. En realidad, las proporciones y la comparación pueden ser muy complejas. Los empleados toman en cuenta muchos factores que son bastante difíciles de cuantificar y comparar.

Tabla 14.3 **Ejemplos de percepciones de la equidad**

	Andy	Ally	Comparación	Equidad percibida por Andy	Equidad percibida por Ally
Situación A	Resultado: $500 Insumo: 50 horas de trabajo	Resultado: $800 Insumo: 80 horas de trabajo	$500/50 = $800/80 = $10/hora	Equidad	Equidad
Situación B	Resultado: $500 Insumo: 50 horas de trabajo	Resultado: $500 Insumo: 60 horas	$500/50 > $500/60	Considera que su recompensa es excesiva (inequidad)	Considera que su recompensa es poca (inequidad)

En la situación A, Andy evalúa la compensación que ha recibido y la compara con la que ha recibido Ally, quien recibió una compensación más alta, pero también trabajó más horas. Como la remuneración por hora laborada es igual para Andy que para Ally, Andy piensa que es equitativa y justa. En la situación B, Andy compara su compensación con la de Ally. En este ejemplo, Andy recibió la misma remuneración que Ally. Ambos lo saben. También saben que Andy trabajó menos horas que Ally. Por tanto, cuando Andy se compara con Ally, sentirá que su remuneración ha sido excesiva. Cuando Ally compara la situación, es probable que sienta que su recompensa es inferior a la que merece. En pocas palabras, tanto Ally como Andy consideran que la situación no es equitativa.

Es raro que los empleados sientan que han recibido una recompensa excesiva. Quienes reciben una recompensa excesiva tienden a tener un mejor desempeño en sus trabajos y a ser mejores miembros de la organización que aquellos que no han recibido una recompensa igual de buena.[55] Las situaciones que propician que los empleados sientan que su recompensa ha sido demasiado baja se presentan con más frecuencia. En estas situaciones, los empleados se sienten insatisfechos y desmotivados.

Metas de la comparación. La tabla 14.3 deja en claro que la equidad es un concepto relativo. La teoría de la equidad dice que los empleados deben comparar sus insumos con sus

Administración al instante

Cuando Microsoft eliminó algunos privilegios de bajo costo, como el servicio de toallas para los trabajadores que utilizaban los vestuarios después de andar en bicicleta o hacer ejercicio, los empleados se enojaron mucho. Un empleado escribió un correo electrónico a la empresa: "Este tipo de cosas pequeñas merman la lealtad de los empleados y la moral y, a la larga, perjudican mucho más de lo que benefician."

Empleado anónimo de Microsoft

resultados a fin de decidir si el balance actual es justo o no. Los empleados comparan su compensación con la de sus pares, por ejemplo, personas que se dedican al mismo oficio o que están en la misma organización. Los empleados también comparan su remuneración con la de personas que no son sus pares, como aquellas que se dedican a otras profesiones o que están en otras organizaciones que ellos conocen.[56] Dos metas comunes de sus comparaciones son los otros empleados y las situaciones que se han experimentado en el pasado.

Muchas veces, los empleados perciben una inequidad cuando comparan sus resultados, como sus promociones, aumentos de sueldo y privilegios, con los que reciben otras personas. En ocasiones, estas comparaciones son muy sencillas, como en el ejemplo de Andy y Ally. Sin embargo, las comparaciones con otros pueden resultar mucho más complicadas. Por ejemplo, suponga que usted es un gerente estadounidense que trabaja en China para Cisco. El negocio donde trabaja es una empresa conjunta de Cisco y una empresa china local. Cuando evalúa si su remuneración es justa o no, es probable que haga las comparaciones siguientes: 1) Su remuneración comparada con la que reciben otros gerentes expatriados que conoce y que están trabajando para Cisco, pero en otros países; 2) los gerentes chinos locales que están trabajando en la misma empresa conjunta que usted, y 3) los gerentes que están trabajando en otros negocios paraestatales chinos de su industria. Si usted concede un gran peso a 1) es probable que sienta que le están pagando demasiado poco, porque quienes trabajan en otros países con seguridad están percibiendo una compensación más alta que la suya. Sin embargo, si concede más peso a 2) y a 3), usted pensará que le están pagando demasiado, pues los expatriados estadounidenses que están trabajando en China por lo general perciben una compensación mucho mayor que la devengada por los administradores chinos locales.

Cuando los empleados se comparan con otros, saben que no todos merecen recibir con exactitud los mismos resultados. No obstante, cuando sus comparaciones revelan que otros están recibiendo más, los empleados pueden cuestionar si los insumos de otros trabajadores justifican o no los mejores resultados que éstos reciben. Cuando los empleados de niveles bajos comparan su compensación y sus privilegios con los de los directivos, casi siempre reconocen que éstos merecen recibir más que ellos. Sin embargo, ¿cuánto más? Además de sueldos por cientos de miles de dólares y de bonos por millones de dólares, los altos directivos de muchas empresas reciben privilegios extravagantes (servicio diario de limosina, comidas en restaurantes lujosos, oficinas adornadas con cuadros costosos, etc.). ¿El esfuerzo que aportan los directivos es 500 veces mayor que el de alguien que está en un nivel más bajo de la jerarquía? ¿Pueden trabajar una cantidad de horas multiplicada por 500? ¿Sus habilidades pueden ser 500 veces superiores? En tal caso, quizá merezcan recompensas por un valor 500 veces mayor. De lo contrario, las personas que están en niveles más bajos de la organización quizá sientan que les están pagando demasiado poco cuando hacen la comparación. Herb Baum, presidente de Dial Corporation, con sede en Scottsdale, Arizona, reconoció lo anterior cuando dijo: "Si uno pone un límite para frenar su avaricia, y si sus empleados lo notan, entonces serán increíblemente leales y su desempeño será mucho mejor".[57]

Cuando uno se compara con otros puede aparecer un sentimiento de (in)equidad, pero la comparación no será la única base para juzgar si su empleador le está brindando un trato justo. Los empleados también comparan el trato que les otorga su actual empleador con el que les han brindado otros empleadores antes, incluso el mismo empleador en el pasado. Piense en la situación que encaran los miles de personas que han sido despedidas durante la reciente desaceleración de la economía. Dado que los empleados eran pocos y peores, muchas personas despedidas piensan que han tenido que aceptar nuevos empleos que pagaban menos. Cuando estos empleados recién despedidos comparan su nueva situación con la anterior, sobresalen dos hechos: primero, siguen teniendo el mismo grado (o tal vez mayor) de competencia, estudios y experiencia de antes. Es decir, los insumos que aportan a su trabajo no han cambiado. El segundo es que sus resultados (remuneración) son inferiores a los que percibían en su empleo anterior. Es natural que estos dos hechos juntos lleven a estos empleados a experimentar un sentimiento de inequidad e insatisfacción.[58]

Reacciones ante la percepción de inequidad. Quizá la inequidad se deba a una recompensa demasiado baja, pero también a una demasiado alta. Las dos situaciones producen un sentimiento de insatisfacción en las personas. Cuando las personas están insatisfechas por lo

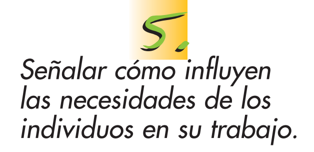
general tratan de hacer algo al respecto. ¿Cómo reaccionan los empleados ante la inequidad? De manera habitual los empleados tienen seis opciones a su alcance para tratar de reducir su sentimiento de inequidad. Así, ellos pueden:

- incrementar sus insumos (por ejemplo, tiempo y esfuerzo) para justificar su recompensa más alta cuando piensan que ésta es excesiva en comparación con la de otros;
- disminuir sus insumos para compensar su recompensa más baja cuando piensan que les pagan un salario muy bajo;
- cambiar la compensación que reciben por medio de acciones legales y de otro tipo (por ejemplo, formar un sindicato, presentar una querella o irse del trabajo antes de la hora de salida);
- modificar sus comparaciones al seleccionar a otra persona para diferenciarse;
- distorsionar la realidad razonando que la inequidad está justificada, o
- salirse de la situación (renunciar al empleo) si no pueden resolver la inequidad.

Queda claro que casi todas estas reacciones son dañinas para la organización. Por ejemplo, los empleadores tal vez tengan que pagar un costo muy alto cuando las personas que tienen muy buen desempeño piensan que su compensación es demasiado baja y abandonan la organización. La empresa no sólo pierde su talento productivo, sino que debe invertir tiempo y dinero para poder encontrar talento que las sustituya. Si los empleados insatisfechos permanecen en la empresa, quizá reaccionen esforzándose menos con la intención de restringir la producción o bajar la calidad. Los clientes no serán los únicos que sufran las consecuencias de este comportamiento, sino que también podría verse afectado el estado de ánimo de sus compañeros. Dado que el sentimiento de inequidad suele producir frustración, también causa que las personas se comporten de manera hostil y agresiva.

Para que los administradores sean efectivos en su función, deben luchar por brindar un trato justo a todos los miembros de la empresa. Si lo hacen, obtendrán enormes dividendos. Es más probable que los empleados que reciben una compensación y un trato justo crean en lo que están haciendo y se comprometan a realizarlo. Asimismo, serán empleados más confiados, honorables y escrupulosos y se esforzarán más para exceder las expectativas que los administradores han depositado en ellos. En situaciones de conjunto, el trato equitativo mejora la cooperación entre los miembros del equipo.[59]

Enfoque de las diferencias individuales



Señalar cómo influyen las necesidades de los individuos en su trabajo.

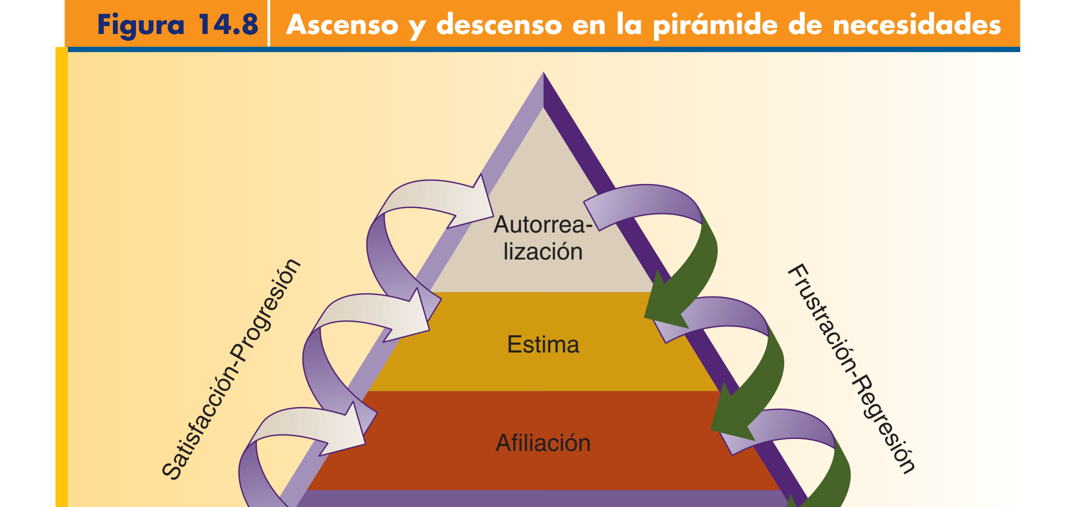
Una persona es diferente de otras en muchos sentidos y tiene distintas capacidades, personalidad, valores y necesidades. A lo largo del siglo pasado, los psicólogos efectuaron miles de estudios que tenían por objeto saber más de estas diferencias.[60] Aquí se describirá una visión popular de la manera en que las diferencias individuales afectan la motivación y la satisfacción de los empleados. Este enfoque parte del supuesto de que las necesidades de los empleados marcan la diferencia en su motivación y satisfacción.

Tipos de necesidades

Una necesidad *es un sentimiento poderoso de que existe una deficiencia en algún aspecto de la vida de una persona, la cual le produce una tensión incómoda.* Esta tensión se convierte en la fuerza que motiva al individuo y lo lleva a emprender acciones para satisfacer la necesidad, reducir la tensión y disminuir la intensidad de la fuerza que le motiva.

Pirámide de las necesidades. El psicólogo Abraham Maslow pensaba que las personas tienen cinco tipos de necesidades, como muestra la figura 14.8: las fisiológicas (en la base), las de seguridad, afiliación, estima y autorrealización (en la cima). Las ordenó en forma de una pirámide de las necesidades *la cual describe el orden en el que las personas tratan de satisfacer sus deseos.* Lo primero es satisfacer las necesidades que están en la base. Conforme una persona va satisfaciendo cada nivel de necesidades, su motivación pasa a satisfacer el siguiente nivel de necesidades en orden ascendente.[61]

Figura 14.8 Ascenso y descenso en la pirámide de necesidades



Las necesidades fisiológicas *se refieren a la comida, la vestimenta y el abrigo, y las personas tratan de satisfacerlas antes que todas las demás*. Por ejemplo, la motivación primaria para muchas de las víctimas de la inundación causada por el huracán Katrina fue conseguir alimentos en lugar de, por ejemplo, obtener reconocimiento por sus logros. De la misma forma, las personas trabajan por salarios que les permiten satisfacer sus necesidades psicológicas primero.

Las necesidades de seguridad *se refieren al deseo de seguridad y estabilidad y a la ausencia de dolor, amenaza y enfermedad.* Como vimos durante la catástrofe del Katrina, la gente que perdió un medio para satisfacer sus necesidades de seguridad se vio motivada a satisfacerlas, aun cuando ello significó dejar atrás todo lo que tenían y mudarse a otra ciudad para vivir con extraños. Algunos trabajadores expresan sus necesidades de seguridad como el deseo de tener un empleo estable con prestaciones médicas, de desempleo y jubilación adecuadas. Es probable que estas personas se sientan frustradas con las prácticas flexibles actuales para el manejo de personal (por ejemplo, énfasis en los trabajadores temporales para no tener que proporcionarles prestaciones). Otros trabajadores expresan sus necesidades de seguridad como el deseo de tener un trabajo que aumenta sus competencias y garantiza su empleo a largo plazo y este interés suele ser más importante que recibir un sueldo más alto.

Las necesidades de afiliación *se refieren a un deseo de amistad, amor y pertenencia*. Los empleados que tienen muchas necesidades de afiliación disfrutan cuando trabajan cerca de otras personas. Los empleados que tienen pocas necesidades de afiliación tal vez estén contentos trabajando solos. Cuando una organización no satisface las necesidades de afiliación, un empleado podría expresar su insatisfacción en términos de un ausentismo alto, baja productividad, comportamientos relacionados con el estrés y hasta una crisis emocional. El administrador que reconoce que un subordinado está luchando por satisfacer sus necesidades de afiliación podría sugerirles a otros que trabajen de manera más estrecha con dicho empleado; también podría pedirle a éste que participe en las actividades sociales de la organización.

Las necesidades de estima *se refieren al deseo de tener respeto por sí mismo, un sentimiento de logros personales y el reconocimiento de otros.* A fin de satisfacer estas necesidades, las personas buscan las oportunidades de tener logros, promociones, prestigio y estatus, que son símbolos de su competencia y valía personal. Cuando la necesidad de estima domina, los administradores pueden fomentar la satisfacción con el trabajo y el desempeño de alta calidad ofreciendo oportunidades para un trabajo emocionante y desafiante, así como reconocimiento por los logros.

Las necesidades de autorrealización *se refieren al deseo de tener crecimiento personal, satisfacción personal y realización de todo el potencial del individuo*. Al parecer, Richard Branson, presidente del consejo de Virgin Group, encuentra una fuerte motivación en la necesidad de autorrealización. Cuando explica por qué fundó Virgin Atlantic Airlines y Virgin Records dice que, por un lado, se quería divertir, pero que también consideraba importante cambiar las cosas y hacer una diferencia. En el proceso de crear negocios nuevos, Branson se desarrolló y creció.[62]

Los administradores que reconocen estas necesidades en sus empleados, les pueden ayudar a descubrir las oportunidades de crecimiento que les ofrecen sus trabajos o crearles oportunidades especiales de crecimiento. Por ejemplo, en Merck, los científicos puedan asistir a una escuela de derecho y convertirse en abogados especialistas en patentes; en Hewlett-Packard se instituyó una jerarquía técnica paralela para los técnicos, la cual permite que los científicos reciban sueldos más altos sin tener que cumplir con tareas administrativas. En las dos empresas, los administradores también pueden ofrecer a los empleados asignaciones especiales, como trabajar en una fuerza de tarea que depende de la alta gerencia. En muchas ocasiones, estas asignaciones representan oportunidades de crecimiento que les permiten a los empleados desarrollar sus competencias gerenciales, al mismo tiempo que siguen utilizando al máximo su conocimiento y habilidades técnicas.

El chef Anthony Bourdain conoce muy bien estas necesidades y las consecuencias que tienen para sus empleados. Asimismo, sabe que sus empleados están contentos de que él se preocupe por las necesidades que tienen y que está cuidándolos. Al abordar las necesidades de sus empleados, les motiva para que tengan un desempeño efectivo en equipo. El recuadro Competencia para el trabajo en equipo describe su enfoque para administrarlos.[63]

Competencia para el trabajo en equipo

El chef Anthony Bourdain

Si usted ve el canal Food Network, entonces sabe que el chef Anthony Bourdain es la estrella de programas como *A Cook's Tour* o *Anthony Bourdain: No Reservations.* Pero si ha estado en Nueva York, entonces quizá sepa que es el dueño de Les Halles, su popular *brasserie.* La cocina de Les Halles opera según el modelo francés clásico, que ha sido descrito como "una brigada". La jerarquía está clara, el chef tiene un firme control. Los puestos son especializados, las reglas son rígidas y su cumplimiento es por completo obligatorio. Cuando se siguen las reglas, el resultado es que cada uno de los platillos que sirve la cocina es excelente. En este entorno, ¿qué motiva al personal de la cocina?

Bourdain piensa que él consigue que el estrés de la vida que se deriva de su profesión sea gratificante porque satisface las necesidades de su personal. "Es importante que la cuadrilla sepa que me preocupo por ellos y que los cuidaré. Sé que pueden presentarse y decirme: 'Me emborraché anoche... me metí en una pelea y la policía me está buscando', y que yo les ayudaré a salir del embrollo." Al mostrar un interés sincero por las dificultades que afrontan los empleados en su vida personal, Bourdain les ofrece algo más que el pago seguro de su cheque. De hecho, piensa que la camaradería que existe entre el personal es uno de los aspectos más gratificantes del trabajo en una cocina profesional. "La cocina es un lugar en el que se pasa tanto tiempo que todos conocen la vida y milagros de los demás. Uno está del todo expuesto, pero también está protegido. En mi cocina los recovecos y los baches de la vida amorosa de alguien suelen ser de conocimiento general y se discuten en forma abierta. No se permite que los resentimientos crezcan... Las personas se ven obligadas a llevarse bien, a cooperar y a comprender a los demás."

El trabajo conjunto es el motor del sistema y, en el proceso de crear un equipo lo bastante fuerte como para superar cualquier crisis, sus integrantes se hacen amigos. ¿Qué decir de las necesidades de estima? Éstas quedan satisfechas cada vez que un cocinero "crea un platillo en verdad bello y lo exhibe en la vitrina —el pase— para que sea llevado al comedor". La satisfacción no proviene del cliente, sino del momento justo antes de que el alimento salga de la cocina, cuando el personal ve que es perfecto. Cuando todo marcha bien, las personas tienen un sentimiento de logro. Una de las mejores sensaciones es sentarse en la barra después de una larga noche, disfrutar de un trago gratuito y repasar todo lo ocurrido durante la noche. Bourdain dice que "es un momento dorado".

Más información acerca de Anthony Bourdain en www.anthonybourdain.com y de su restaurante en www.leshalles.net.

Movimiento en la pirámide de necesidades

Con frecuencia, la gente piensa que las diferencias individuales son como rasgos fijos que no cambian mucho a lo largo del tiempo. A diferencia de esta idea, Maslow pensaba que las personas avanzan por la pirámide de las necesidades tomando en cuenta las necesidades que han satisfecho y las que aún están pendientes. En el caso de una persona en particular, una necesidad que fue dominante hace tres meses tal vez deje de serlo y una necesidad que domina hoy quizá no domine el año próximo. Cuando Maslow formuló la pirámide de las necesidades por primera vez, consideró que el movimiento se daba de manera muy parecida al que ocurre cuando las personas suben por una escalera mecánica; es decir, que el único camino es ascendente. No obstante, investigaciones posteriores demostraron que, de hecho, el movimiento en la pirámide se daba en ambas direcciones.

Movimiento ascendente. A efecto de explicar qué necesidad domina en el caso de una persona, en un momento dado, Maslow planteó la hipótesis de la progresión-satisfacción. Esta hipótesis señala que *una necesidad es un motivador hasta el momento en que queda satisfecha*. Cuando la necesidad está satisfecha deja de ser un motivador y surge otra que ocupa su lugar. En general, las necesidades de orden más bajo deben ser satisfechas antes de que las de orden superior adquieran tanta fuerza como para motivar el comportamiento. Las investigaciones apoyan la visión de Maslow que dice que las personas no se preocuparán por las necesidades de orden superior mientras no hayan satisfecho sus necesidades *básicas*. Muchos empleadores saben que es raro que los empleados puedan satisfacer en el trabajo sus necesidades de autorrealización. Con el propósito de fomentar la lealtad de los empleados y retener a quienes buscan experiencias para su autorrealización, empleadores como McDonald's, Intel, Nike, Goldman Sachs y Timberland les ofrecen permisos sabáticos.[64]

Movimiento descendente. Maslow se concentró en la dinámica de la progresión de la satisfacción. Investigación posterior reveló que las personas pueden moverse en orden descendente en la jerarquía. Las investigaciones más recientes muestran que las personas también pueden moverse de forma descendente en la jerarquía. La hipótesis de la regresión-frustración *plantea que cuando una persona se siente frustrada porque no satisface sus necesidades de orden superior, entonces regresan las necesidades del orden inferior inmediato y vuelven a guiar el comportamiento.* Por ejemplo, un ebanista que realiza de manera muy creativa el acabado de las casas quizá trabaje con un contratista que construye utilizando una cantidad limitada de planos que ofrecen pocas opciones de ebanistería. Dado que el trabajo no le ofrece una salida creativa, el ebanista frustrado tal vez deje de tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento en el trabajo y, en cambio, regrese a buscar actividades que satisfagan sus necesidades de relaciones. Por ejemplo, podría socializar con otros trabajadores de la construcción.

La hipótesis de la regresión-frustración sugiere que los administradores deben encontrar la causa de la frustración del empleado y, de ser posible, trabajar para eliminar los impedimentos de la satisfacción de sus necesidades. Si es imposible eliminar los impedimentos, entonces los administradores deben tratar de redirigir el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad de orden inferior. Por ejemplo, la tecnología de producción de una empresa podría limitar las oportunidades de crecimiento de las personas en su trabajo. Si los empleados se sienten frustrados porque no pueden ser creativos ni desarrollar nuevas habilidades, entonces se podría fomentar que se concentren en relacionarse con sus compañeros de trabajo, lo cual también generaría sentimientos de satisfacción.

Administración al instante

Los empleados de Timberland que han trabajado en la empresa más de un año pueden tomarse un semestre sabático con goce de sueldo para trabajar en la organización sin fines de lucro que deseen, siempre y cuando hayan tenido una relación previa con ella. La empresa considera que los sabáticos son una forma de permitir que los empleados luchen por su autorrealización al compartir sus habilidades y energía para producir un cambio duradero en la sociedad.

Lineamientos para los administradores

6. *Mencionar cómo los administradores que entienden la motivación pueden mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.*

Los administradores que comprenden qué cosas motivan a los empleados y cuáles disminuyen su motivación cuentan con una base sólida para diagnosticar las causas de los problemas de desempeño e insatisfacción, así como para rectificarlas. A continuación se resumen algunas de las lecciones prácticas que sugieren las teorías y las investigaciones que se han explicado en este capítulo.

- **Comunique con claridad la misión de la organización y explique por qué lo que aporten los empleados a la empresa le ayudará a cumplir con su misión.**

Los administradores efectivos saben que la motivación de los empleados se da en dos pasos. El primero consiste en establecer una dirección clara. No será sino hasta que todos estén trabajando para obtener los mismos resultados que sus esfuerzos combinados hagan avanzar a la empresa. Si se supone que los empleados comprenden el panorama general y cómo encajan en él, el incremento del esfuerzo que hagan debería mejorar la efectividad de la organización.

- **Plantee los comportamientos y el desempeño que desea que se logre y explique las recompensas que recibirán.** Cuando los administradores trabajan con los empleados para establecer metas específicas y mensurables, pueden dejar en claro lo que esperan de ellos. Estas metas pueden incluir metas de desempeño específicas del trabajo y comportamientos que van más allá de las tareas laborales, pero que son necesarias para que la organización funcione de manera eficaz. Cuando los administradores establecen las metas deben tener cuidado de no caer en la trampa de enfocarse tan sólo en metas que son fáciles de cuantificar, como las ventas o el ausentismo. También deben establecer metas para objetivos "blandos", como el trabajo en equipo y el enfoque en el cliente.[66]
- **Diseñe puestos que tengan gran potencial para motivar.** Los puestos diseñados de modo que cumplan con los principios de la teoría de las características de los puestos suelen ser más gratificantes que otros. A fin de determinar si los puestos deben ser rediseñados o no, los administradores deben evaluar la medida en que los empleados experimentan su trabajo como algo que tiene sentido, sienten una responsabilidad personal en los resultados de su trabajo y reciben retroalimentación adecuada.
- **Proporcione retroalimentación constructiva con frecuencia.** Cuando los empleados tienen un buen desempeño, decírselos les alienta a seguir adelante. Cuando tienen un mal desempeño, decírselos sugiere que deben considerar otro enfoque para la tarea o intensificar sus esfuerzos. Sin embargo, proporcionar retroalimentación correcta puede ser muy difícil. Una regla general sería que la retroalimentación se debe concentrar en el desempeño de las tareas y que se debe proporcionar de inmediato; además, no hay que criticar las características personales que los empleados difícilmente podrán cambiar.[67]
- **Entregue recompensas por los comportamientos y los resultados deseados.** Los empleados tienden a repetir los comportamientos que son recompensados y luchan por alcanzar las metas que van ligadas a una recompensa. Cuando existe una brecha entre los comportamientos y la consecución de metas reales y deseadas es probable que las recompensas y los castigos no estén alineados. Los administradores efectivos se aseguran de que los premios y las sanciones, formales e informales, que experimentan los empleados estén alineados con las recompensas y los castigos de metas que desea la organización.
- **Entregue recompensas que valoren los empleados.** Para que las recompensas sean motivadoras deben reflejar cosas que los empleados valoren. Las recompensas que quieren obtener se pueden determinar con sólo preguntarles. Algunos empleados valoran las recompensas monetarias más que cualquier otra cosa, mientras que otros valoran la flexibilidad de horarios, la posibilidad de trabajar en proyectos especiales, las oportunidades de capacitación y desarrollo, etc. En la medida de lo posible, los administradores efectivos encuentran la manera de utilizar diversas recompensas para motivar a distintos empleados.
- **Proporcione recompensas equitativas.** Los empleados hacen dos tipos de comparaciones cuando evalúan si han sido recompensados de forma justa o no. Una implica la evaluación de sus logros en términos de las recompensas que reciben. La otra involucra la evaluación de sus logros y recompensas en términos de los correspondientes a otros empleados. Los administradores efectivos reconocen que la forma en que los empleados evalúan la equidad y la justicia son percepciones sobre todo subjetivas. Éstas pueden reflejar hechos objetivos en parte, pero los supuestos inexactos y las creencias también suelen intervenir. Es esencial que haya una comunicación efectiva acerca de las recompensas. Un sistema de recompensas bien diseñado no tendrá mucho valor motivacional si los empleados no lo comprenden bien y dependen de las inferencias y los rumores para evaluar si el sistema es justo o no.

Administración al instante

"En las encuestas que aplicamos a nuestros empleados, los trabajadores siempre dicen que se trata de una de las cosas por las cuales les encanta trabajar en Nucor. Conocen la estructura de su bono hasta el último centavo y saben que no hay politiquería."

Jim Coblin, vicepresidente de recursos humanos de Nucor Corporation

- **Reconozca que cada persona es única.** Los principios antes mencionados, en promedio, deben tener como resultado empleados más motivados y satisfechos. No obstante, los administradores efectivos también deben reconocer las diferencias individuales que hacen que cada persona sea única. Las diferencias de las necesidades de los empleados significan que las recompensas que valora un empleado quizá no sean valoradas por otro. Además, si bien parece que a casi todos los empleados les gustan los puestos enriquecidos, hay algunos que consideran que éstos producen más estrés. Dado que las diferencias individuales tienen su parte en la configuración de la motivación y la satisfacción, un administrador debe comprender a cada empleado.

Resumen

Una responsabilidad primaria de los administradores es asegurarse de que los empleados estén motivados para trabajar con efectividad. Los administradores que sean capaces de hacerlo recibirán como recompensa a sus esfuerzos una fuerza de trabajo que exprese poca insatisfacción y que haga grandes esfuerzos. Para ser efectivos, los administradores deben comprender los muchos factores que, combinados, pueden reforzar o apagar la motivación.

Objetivos de aprendizaje

1. Describir cuatro enfoques que sirven para explicar la motivación y la satisfacción de los empleados.

Los cuatro enfoques utilizados para comprender la motivación y la satisfacción de los empleados son: el gerencial, el del diseño del puesto, el de la organización y el de las diferencias individuales. Ninguna de estas influencias puede explicar por sí misma la motivación y la satisfacción de los empleados. Los administradores efectivos saben que los cuatro enfoques son más útiles cuando se utilizan en combinación.

2. Explicar la forma en que los administradores usan las metas y las recompensas para mejorar el desempeño.

A fin de utilizar las metas y las recompensas de forma eficaz, los administradores deben empezar por comunicar una dirección general a los empleados. Con el propósito de mejorar el desempeño de un puesto específico, los administradores deben establecer metas para los empleados. El desempeño mejora cuando los empleados tienen metas específicas y difíciles, y cuando las aceptan y se comprometen con ellas. Es importante, para la efectividad de los empleados, proporcionarles retroalimentación acerca del avance que han tenido para la consecución de las metas. La teoría del reforzamiento dice que el comportamiento está en función de sus consecuencias. El reforzamiento positivo y el negativo se deben utilizar para fomentar los comportamientos deseados en el trabajo, mientras que el castigo y la extinción se deben aplicar para desalentar los comportamientos indeseables en el trabajo. La teoría de las expectativas ofrece un marco que permite combinar los principios del establecimiento de metas y el reforzamiento, pero que al mismo tiempo toma en cuenta las recompensas específicas que cada empleado valora más. La teoría de las expectativas dice que la motivación es más alta cuando los empleados piensan que sus esfuerzos desembocan en un mejor desempeño (expectativa) y cuando el desempeño es recompensado con resultados que ellos valoran (instrumentalidad).

3. Describir la manera de diseñar los puestos de modo que produzcan motivación y satisfacción.

La teoría de las características del puesto señala que hay tres estados psicológicos críticos (experimentar que algo tiene sentido, experimentar responsabilidad y conocer los resultados) que desembocan en una gran motivación y satisfacción con el trabajo. Los puestos bien diseñados crean estos tres estados psicológicos. Para el diseño del puesto hay cinco características específicas que son importantes: la variedad de las habilidades, la identidad y la importancia de la tarea, la autono-

mía y la retroalimentación. Es probable que las personas que tienen una necesidad de crecimiento muy fuerte respondan de manera positiva a los puestos que tienen estas características.

4. Explicar cómo el contexto de la organización incide en la motivación y la satisfacción.

El modelo bifactorial de Herzberg dice que los factores de la situación laboral influyen mucho en la satisfacción y el desempeño. Los factores de la motivación, como un trabajo desafiante, la responsabilidad, el reconocimiento, los logros y el crecimiento producen grados de motivación muy altos. La presencia de motivadores debe mejorar el desempeño. Los factores de higiene, como buenas condiciones de trabajo y prestaciones, son determinantes significativos de la satisfacción y la insatisfacción. Los factores de la higiene pueden afectar el desempeño de los empleados cuando no existen, pero no siempre incrementan su desempeño cuando están presentes. La teoría de la equidad parte del supuesto de que los empleados quieren recibir un trato justo. Los empleados califican la justicia comparando sus insumos y resultados con los de otras personas del centro de trabajo. Cuando hay inequidad, los empleados se sienten insatisfechos y su desempeño baja.

5. Señalar cómo influyen las necesidades de los individuos en su trabajo.

La pirámide de las necesidades de Maslow incluye las necesidades psicológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. Cuando las personas satisfacen una necesidad van ascendiendo por la pirámide, pero una necesidad frustrada hace que desciendan. La importancia que una categoría de necesidades tiene en la vida de una persona, en un momento dado, determina la fuerza con la que influirá en su comportamiento.

6. Mencionar cómo los administradores que entienden la motivación pueden mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

La comprensión de la motivación y la satisfacción de los empleados es una guía para saber la forma en que los administradores se deben comportar en sus interacciones diarias, en que deben diseñar los puestos y las organizaciones y en qué deben intervenir cuando los empleados parecen estar poco motivados o insatisfechos. A fin de mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados, los administradores deben comunicar con claridad la misión de la empresa, plantear con claridad lo que se espera que hagan los empleados, diseñar puestos que tengan gran potencial de motivación, proporcionar retroalimentación y recompensas, y poner atención a la forma en que los empleados perciben la equidad. Además, deben reconocer que cada empleado es único. Dadas las diferencias individuales que existen entre los empleados, sus reacciones ante estos enfoques no serán idénticas.

Conceptos y términos clave

Administración por objetivos
Autonomía
Características clave del puesto
Castigo
Conocimiento de los resultados
Expectativa
Extinción
Factores de higiene
Factores de la motivación
Fuerza de la necesidad de crecimiento
Hipótesis de la frustración-regresión
Hipótesis de la progresión-satisfacción
Identidad de la tarea
Importancia de la tarea
Instrumentalidad
Modificación de la conducta
Motivación
Necesidad
Necesidades de afiliación
Necesidades de autorrealización
Necesidades de estima
Necesidades de seguridad
Necesidades fisiológicas
Pirámide de las necesidades
Reforzamiento negativo
Reforzamiento positivo
Responsabilidad experimentada
Retroalimentación
Satisfacción
Significado experimentado
Teoría bifactorial
Teoría de la equidad
Teoría de las características de los puestos
Teoría de las expectativas
Teoría del establecimiento de metas
Teoría del reforzamiento
Valencia
Variedad de las habilidades

Preguntas para reflexión y análisis

1. Revise la descripción acerca del Centro Espacial Johnson que presenta el recuadro Desafío de la administración de este capítulo. ¿Qué enfoques de la motivación explicarían mejor lo que los empleados de ese centro piensan de su trabajo? Explique.
2. Los clientes de Maxi's Health Club se han estado quejando de que los vestidores están muy descuidados. Desean que se levanten las toallas, se limpien los casilleros y las regaderas estén más limpias. El inspector de salubridad también ha señalado que el club debe mejorar. Utilizando los principios de la teoría del establecimiento de metas y del reforzamiento prepare un plan trimestral que sirva para que Maxi's mejore el aseo del vestidor y la satisfacción de los clientes, pero sin gastar montos significativos en recompensas monetarias.
3. ¿Cuándo se ha sentido motivado por metas específicas y difíciles? En esa situación, ¿se presentó alguno de los inconvenientes que enumera la tabla 14.1? ¿Cuáles fueron las consecuencias de esos inconvenientes?
4. Piense en un trabajo específico que haya tenido. Utilice la teoría de las expectativas para explicar la motivación que tuvo para desempeñar bien el trabajo. ¿Qué aspectos de la situación le motivaron? ¿Qué aspectos de la situación interfirieron con su desempeño? ¿Cómo un administrador pudo haber utilizado la teoría de las expectativas para mejorar su motivación y/o desempeño?
5. Cuando las organizaciones aplican el *downsizing* y realizan despidos, los sobrevivientes de los recortes tienen mayor carga de trabajo. Según la teoría de la equidad, ¿cuáles son algunas de las posibles reacciones que esperarían los administradores de los sobrevivientes? ¿Qué pueden hacer los administradores para desalentar las reacciones negativas que los empleados pudieran tener si sienten que no están recibiendo un trato justo?
6. Utilice la teoría de las características del puesto para analizar los aspectos motivacionales de este curso. ¿Qué podría hacer su profesor para que usted piense que tiene más sentido, sienta mayor responsabilidad o conozca los resultados?
7. Revise las cinco categorías de necesidades que presenta la figura 14.8. ¿Cuáles de esas satisfacciones considera que, en su caso, están satisfechas a estas alturas de su vida? ¿Qué necesidades sigue usted tratando de satisfacer?
8. Haga una lista de tres cosas que le diría a su gerente sobre la forma en que la satisfacción (o frustración) de sus necesidades podría afectarle en el trabajo. ¿Qué podría hacer (o dejar de hacer) un gerente para demostrar que está tomando sus necesidades en consideración?
9. Comparta el orden en que haya clasificado los enunciados de la tabla 14.2 con dos o tres compañeros de clase. ¿Qué tan parecidas son sus clasificaciones? Cuando encuentren diferencias, discutan cuál sería la explicación de las distintas visiones. A continuación, piense en las implicaciones que sus resultados tienen para la administración. Describa tres formas en las que un administrador podría utilizar su clasificación para motivarle en el trabajo.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Una mirada a mi mismo

Usted puede preparar un plan para modificar su comportamiento y desempeño si cumple los siguientes pasos. Puede optar por concentrarse en el comportamiento relacionado con su vida en el trabajo, en la escuela o en casa. Lo más importante es que usted se enfoque en algo muy específico.

Paso 1. Elija un comportamiento que en verdad quiere cambiar (por ejemplo, caminar más y usar menos el automóvil). En pocas palabras, quiero cambiar este comportamiento:

____

Paso 2. Defina una meta específica a corto plazo para el cambio del comportamiento (por ejemplo, dentro de seis meses habré incrementado de una a cinco por semana las ocasiones que camino al trabajo):

____

Paso 3. Prepare un procedimiento para monitorear el comportamiento (por ejemplo, haré una gráfica y la colgaré en el espejo del baño):

____

Paso 4. Elabore un plan para recompensarse por el avance logrado en la consecución de su meta (por ejemplo, por cada día que camine, ahorraré 5 dólares en un fondo especial para la recompensa y lo gastaré al término de cada mes. Cada día que use el automóvil retiraré 6 dólares del fondo):

____

Paso 5. Celebre un contrato consigo mismo y exponga de manera específica sus metas, su plan para conseguir el cambio y las contingencias que quiera incluir (por ejemplo, se puede presentar la eventualidad de que tenga que trabajar un día fuera de la oficina y deba utilizar el automóvil y, en tal caso, no retirará dinero del fondo):

Paso 6. Prepare un plan para explicar la forma en que lidiará con obstáculos difíciles (enumere cinco) que podrían intervenir con su avance hacia su meta (por ejemplo, no me gusta caminar cuando llueve, por lo cual me compraré ropa adecuada para que no me resulte tan problemático caminar bajo la lluvia):

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | BMW[68]

Con seguridad, usted sabe que BMW es un fabricante alemán de automóviles, ¿pero sabe lo que representan las letras BMW? Si responde que Bayerische Motoren Werke estará en lo cierto. O tal vez haya contestado que BMW representa "lo máximo en automotores". Esto también sería cierto (¡a pesar de que competidores como Jaguar, Porsche y Alfa Romeo no estarían de acuerdo!). Dado que la fama del excelente desempeño y diseño de los BMW está tan extendida, hubo quienes cuestionaron la decisión de fabricar sus automóviles Mini en una vieja planta de Rover. Sin embargo, la decisión resultó muy atinada.

La fábrica de los Mini de BMW está en Oxford, Inglaterra, y produce uno de los nuevos productos de la empresa que más se venden. El cambio que ha tenido la planta que hace algunos años pertenecía a Rover ha sido enorme. En ese entonces los edificios se estaban derrumbando y la planta estaba medio llena con frecuencia. Cuando BMW adquirió la fábrica de Rover, su primer desafío fue modernizar las instalaciones. La empresa instaló lo más moderno en tecnología de producción, amplió el estacionamiento, creó paisajes más atractivos y de diversas maneras más creó un entorno laboral más agradable. Bernard Moss, un empleado, explicó así las cosas: "Abrimos las puertas un día para que los antiguos empleados visitaran la planta y ninguno podía creer la transformación que había tenido".

Las mejoras eran una verdadera necesidad, pero también muy costosas. Para que la planta resultara rentable, la productividad tenía que mejorar. BMW hace hincapié en la calidad en cada una de las etapas del proceso de manufactura, desde la concepción del producto hasta la retroalimentación de los clientes. Su sistema de control de calidad significa que se hacen inspecciones de la calidad en cada una de las etapas del proceso de producción. Cada integrante del personal es por completo responsable de la calidad de su trabajo. Cuando se detectan problemas de calidad, la meta es corregirlos de inmediato.

BMW depende de los trabajadores de la fábrica para que ellos encuentren la manera de mejorar la calidad, así como de abatir costos y aumentar la producción. Con el propósito de motivar a los empleados y alinear sus actividades con las necesidades del negocio, los administradores de BMW y los líderes del sindicato diseñaron un nuevo sistema de compensación. Éste ofrece a todos los empleados un bono anual de 260 libras esterlinas (casi 400 dólares) por sus ideas. Para que el empleado pueda recibir el bono completo debe presentar un promedio de tres ideas, las cuales deben ahorrar un promedio de 800 libras esterlinas. También hubo otros cambios en la forma de pagarles a los empleados. Con el antiguo sistema, cuando la producción se detenía y los trabajadores no se tenían que presentar a trabajar, de cualquier manera se les pagaba su sueldo. Por otro lado, cuando la planta estaba muy ocupada, se les pagaban las horas extra que trabajaban. Ahora, cuando la planta permanece cerrada, también se le paga a los empleados, pero hay un nuevo truco. El contrato establece que compensarán ese tiempo trabajando horas extra cuando se necesite. Cuando hay mucho trabajo, se espera que ellos laboren más horas, pero en lugar de recibir el pago de las horas extra, se va creando una cuenta de días extra sin trabajar.

Por supuesto que el plan de compensación no es una varita mágica. Para asegurarse de que funciona, se espera que los administradores tengan contacto regular con los miembros de sus equipos, proporcionándoles dirección y retroalimentación. Parte de la retroalimentación consiste en un proceso formal de administración del desempeño. Una vez al año, los administradores y los empleados revisan el desempeño del año anterior y lo comparan con los objetivos que se habían establecido; asimismo, establecen nuevos objetivos de desempeño para el año siguiente. Por medio de charlas, los administradores ayudan a los empleados a identificar los puntos en que necesitan capacitación y desarrollo, y preparan planes de acción para aprovechar sus fortalezas y atacar sus debilidades.

Hoy, la planta es más productiva y los empleados han presentado más de 10,000 ideas para hacer mejoras, con lo cual han ahorrado a la empresa 6 millones de libras esterlinas. Sin embargo, a los administradores les interesa mucho la moral de los trabajadores. Algunos de ellos no están contentos con la nueva forma de pagar. Moss dice: "Me gustaría que la camaradería volviera entre nosotros. Si las personas están contentas son más eficientes. Si están a disgusto no se tomarán la molestia de [presentar] las sugerencias". A pesar de los problemas de moral, BMW proyectaba invertir otros 188 millones de dólares para expandir la planta de los Mini y crear 200 empleos nuevos. La meta es aumentar la producción de los Mini de 189,000 unidades al año a más de 200,000 automóviles para 2007.

Preguntas

1. Utilice al menos dos de los enfoques para la motivación que se explican en este capítulo para analizar los cambios que se han hecho en la planta. ¿Qué aspectos del plan de compensación serían más estimulantes para usted? Explique por qué.
2. Algunos trabajadores están muy contentos con la nueva forma de pagar, pero otros no. ¿Qué explicaría estas distintas reacciones?
3. ¿Si usted fuera gerente de esta planta le preocuparía la moral de los trabajadores, dado que la producción ha mejorado? Explique por qué.

capítulo 15



©Digital Vision/Getty Images

Dinámica del liderazgo

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar el significado del liderazgo.
2. Definir las características personales que hacen líderes efectivos.
3. Describir los tipos de conducta que se requieren para ser líder.
4. Identificar las contingencias que podrían dar forma al comportamiento de los líderes.
5. Enunciar las características y las conductas centrales del liderazgo transformacional.
6. Describir lo que las organizaciones hacen para desarrollar líderes.



Desafío de la administración

John W. Thompson, presidente de Symantec


© Justin Sullivan/Getty Images

Symantec opera en más de 40 países y ofrece una amplia variedad de productos para la seguridad y el almacenamiento de información, los cuales permiten a las empresas administrar la infraestructura de su TI con mayor facilidad. Bajo el liderazgo de John W. Thompson, presidente y director general, Symantec ha pasado de ser una empresa con valor de 632 millones de dólares que vendía antivirus a los consumidores, a ser una empresa que opera en el ramo de la seguridad y registra ventas anuales del orden de 4,100 millones de dólares. Hoy día, casi todas las empresas que aparecen en la lista de las 500 de la revista *Fortune* utilizan productos de Symantec.

John W. Thompson creció en Florida, donde su madre era profesora y su padre trabajaba en la Oficina de Correos. Thompson explica: "Mamá y papá creían en la idea de que hay que esforzarse para conseguir lo que se desea y que se debe estar muy bien preparado para lograr sus fines". Cuando concluyó sus estudios universitarios ingresó a trabajar a IBM como vendedor. Cuando abandonó esta empresa 28 años después, muchos pensaban que algún día él sería el presidente de IBM. Sin embargo, Thompson pensaba que era poco probable que ocurriera y, por tanto, optó por ser el presidente de Symantec.

Cuando Thompson llegó a Symantec, la empresa era conocida sobre todo por su programa Norton AntiVirus, no estaba en muy buena situación financiera y su estrategia de negocios era poco clara. Todos sabían que la empresa debía experimentar un cambio para poder sobrevivir. Thompson, que tenía fama de asumir riesgos calculados que rendían buenos dividendos, parecía una magnífica elección para sacar a la empresa adelante. Además de sus habilidades para los negocios, también era conocido por su ambición, su carácter amable y su capacidad de persuasión. Thompson pensó que trabajar en Symantec le ofrecía la posibilidad de ser un verdadero líder y ahora comenta: "Una cosa es formar parte de un gran equipo, reconocido en la industria por su buen trabajo, y otra muy diferente es ser líder de un equipo que está luchando por crear la imagen de una empresa y su producto".

Cuando Thompson empezó a trabajar en Symantec, muy pronto redirigió a la empresa hacia el negocio de la seguridad de los datos. Vendió o cerró varias unidades y reemplazó a más de la mitad de los 2,300 empleados originales de la empresa, entre ellos a la mayoría de los altos directivos. En apenas tres años, Thompson era reconocido como uno de los mejores directivos del país y BlackEngineer.com lo había incluido en su lista de los 50 afroestadounidenses más importan-

Contenido del aprendizaje

tes en el área de la tecnología. Más adelante, una de sus mayores pruebas como líder implicó la adquisición y la integración del software Veritas. Además de convencer a los inversionistas que la combinación tenía sentido, él dirigió a la empresa durante un cambio notable, pues la fusión duplicó el tamaño de la misma. Los expertos pensaban que el negocio tenía muchos riesgos y él tuvo que responder a cuestionamientos muy severos. Sin embargo, Thompson pensaba que la empresa estaba bien preparada para este cambio y con el tiempo pudo convencer a los críticos de que se podrían obtener importantes beneficios. Su liderazgo fue un factor de peso para convencer a los inversionistas de que apoyaran el negocio. Uno de ellos dijo: "A final de cuentas, yo sí creo en él".

En esos tiempos difíciles, su resolución y la confianza en sí mismo le fueron muy útiles. "A pesar de que se encontraba bajo enorme presión, no dio marcha atrás, ni por un instante, en nada de lo que había dicho respecto a Veritas, la necesidad de la adquisición o su valor, comentó Bruce Chizen, presidente de Adobe, con sede en San José, que conoció a Thompson en una reunión de presidentes de Silicon Valley. No titubeó. El liderazgo que exhibió en circunstancias muy difíciles fue admirable." De hecho, Chizen quedó tan impresionado por las habilidades de Thompson para el liderazgo que más adelante le solicitó su consejo y apoyo. "Sigo pidiéndole que comparta su experiencia conmigo y eso me ha ayudado a formar mis opiniones sobre cómo actuar con Macromedia, explica Chizen. He aprendido mucho de sus experiencias." Hoy día, el enfoque de la estrategia de Symantec se dirige a ofrecer un software sofisticado que sirva de protección contra las amenazas que presenta el correo electrónico, los mensajes instantáneos, la tecnología de voz por Internet y la colaboración en línea.

El estilo de Thompson como líder es el de una persona amable y de trato cordial. Es muy buen conversador y la gente dice que es una persona carismática. Thompson piensa que sus 30 años de experiencia en los negocios le han llevado a saber qué se necesita para ser un buen líder. Afirma que los líderes, además de tener capacidad para trabajar con cifras, deben ser personas íntegras y nunca dejar de concentrarse en los demás. Los líderes también deben tomar tiempo para descansar y reflexionar. "No se puede trabajar las 24 horas de los 365 días del año. También hay que darse tiempo para disfrutar del fruto de su trabajo." Thompson procura equilibrar las horas de trabajo arduo con las de diversión. Le gustan los buenos vinos, cocinar en casa, los automóviles veloces, montar a caballo y la caza. Le gusta invitar a gente a cenas que llama de Bordeaux y Barbecue, en las que sirve costillas y frijoles acompañados de un vino Bordeaux que cuesta 500 dólares la botella. Cuando se le pregunta cuál es el camino para que otros logren lo mismo que él, Thompson menciona la importante función que desempeñan los mentores. Al pensar en su experiencia personal comenta: "Antes pensaba que si generaba buenos resultados, el resto vendría solo. Sin embargo, a lo largo del camino, tuve la fortuna de encontrar el apoyo de personas que estaban en muy buenos puestos y que se interesaron en mi carrera... El éxito es una combinación de trabajo arduo y de una buena estructura de apoyo que sirve para avanzar, pero a lo largo del camino, lo que uno necesita es determinación para seguir adelante. Una gran cantidad de todas esas cosas me han llevado al lugar que ocupo hoy".

Ante un futuro personal seguro, Thompson ahora dedica más tiempo a animar a jóvenes afroestadounidenses a que hagan carrera en el área de la ingeniería. Se encarga de hacerlo de forma personal y, para ello, invita a jóvenes talentosos a su casa a cenar y, de tiempo en tiempo, se convierte en *coach* de estudiantes de la Universidad A&M de Florida, su *alma máter*.[1]

Más información acerca de esta organización en www.symantec.com.

Significado del liderazgo

1. Explicar el significado del liderazgo.

Cuando se menciona "líderes", la gente suele pensar en los famosos que ocupan puestos de poder, como John Thompson y otros altos directivos. Sin embargo, no todos los líderes son tan famosos ni tan poderosos como los presidentes de las empresas más grandes de Estados Unidos. En todos los niveles de una organización y en todos los ámbitos de la vida podemos encontrar líderes. Aquí se mencionarán los líderes empresariales, pero mucho de lo que se sabe del liderazgo proviene de observar e investigar a los líderes políticos, religiosos e incluso a los estudiantiles. El liderazgo *es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten*.[2] El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos.

Bases de la influencia

Los administradores tienen a su alcance muchos medios para influir en los subordinados. Con frecuencia utilizan la autoridad de su *puesto formal* para influir en ellos. Por supuesto que, en su calidad de presidente, John Thompson puede utilizar su puesto formal a efecto de influir en los empleados de Symantec para que éstos hagan lo que él quiere. Tanto él como otros directivos de la empresa también utilizan las *recompensas* para influir en los subordinados. Como se explicó en el capítulo 14, el uso adecuado de las recompensas representa una forma muy eficaz de dirigir la atención de los empleados y de motivarles para que hagan un buen trabajo.

Algunos administradores también recurren a la *coerción* para influir en los subordinados. Consiguen que éstos cumplan porque sienten temor y, por lo general, no se les considera buenos jefes. Casi todos los líderes saben que recurrir a la coerción para lograr el cumplimiento no es un buen método. Cuando le preguntaron a Stanley O'Neal, presidente de Merrill Lynch, si era mejor que la gente quisiera a un líder o le temiera, repuso: "Nadie en su sano juicio quiere despertar temor. El temor es una emoción negativa que inhibe el desempeño. ¿Quién quiere ser temido? Es mejor ser respetado".[3]

El *expertise* o *conocimiento experto* es otra fuente de influencia que utilizan los administradores. Si los subordinados consideran que sus gerentes tienen más conocimientos o habilidades técnicas que ellos, entonces tendrán menos problema para aceptar la visión del administrador.

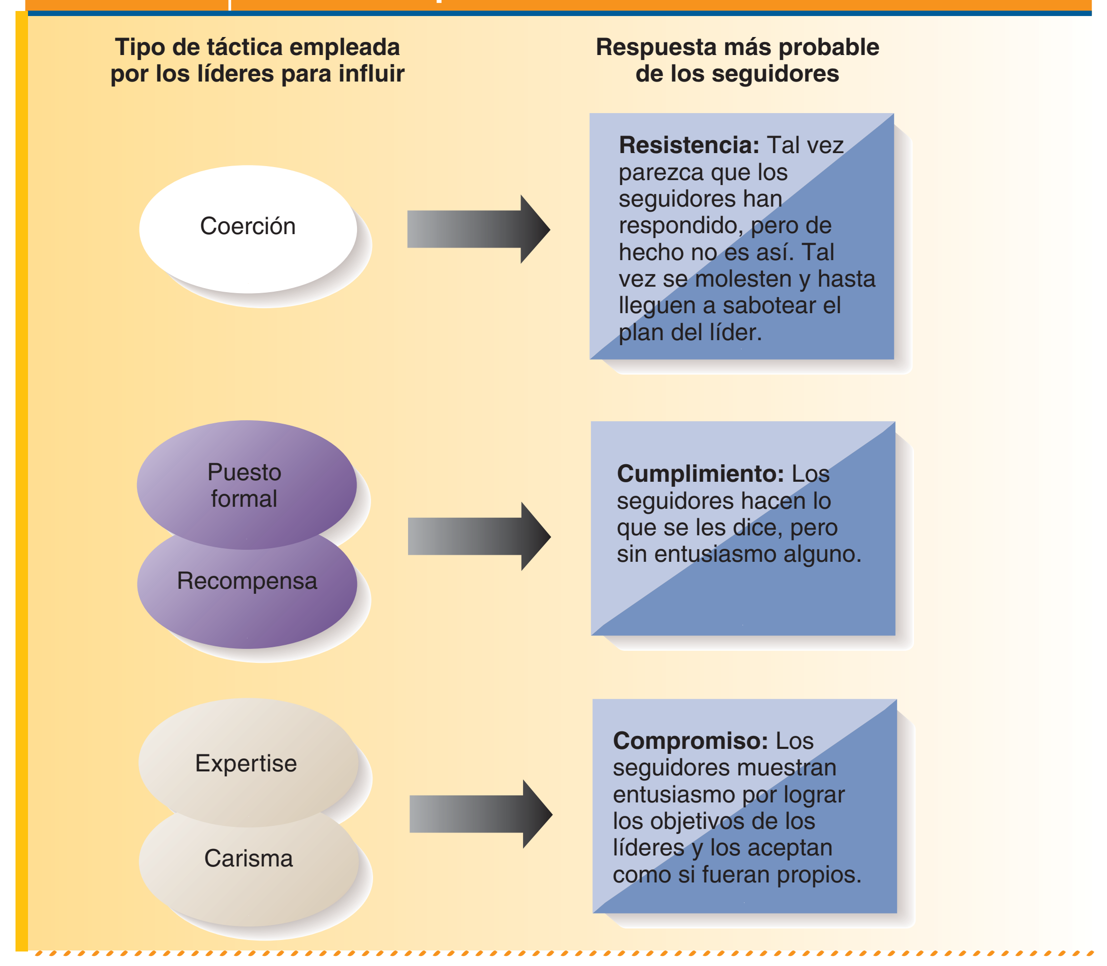
Por último, los líderes pueden influir en terceros en razón de su *carisma* personal. John Thompson es un líder carismático. Más adelante, en este mismo capítulo, se volverá a señalar el papel que el carisma desempeña en un liderazgo efectivo.

Los medios que utilicen los líderes para influir en otros determinan su efectividad. La figura 15.1 ilustra las respuestas que podrían aportar los empleados ante cada una de estas tácticas de influencia.[4] La coerción suele llevar a la resistencia de los empleados. Las recompensas y la influencia legítima suelen llevar al cumplimiento, pero quizá no produzcan un sentimiento de firme compromiso.

Los líderes que utilizan su conocimiento experto y carisma para influir en sus seguidores son los más efectivos cuando se trata de crear un sentimiento de compromiso. Steve Jobs, presidente de Apple Computer, es un líder que utiliza su carisma y su conocimiento experto. Con base en su expertise en la electrónica y el diseño, él asume una responsabilidad personal en todo lo que hace Apple, en la presencia de los productos y en el sentimiento que despiertan. Con su carisma, estimula a sus empleados para que aspiren a la perfección, incluso cuando parecen ser agentes encubiertos dentro de las guerras del cómputo. Más adelante, en este mismo capítulo, se explicará con más detalle a los líderes carismáticos.

Fines compartidos

Los líderes efectivos saben que deben hacer mucho más que sólo convencer a las personas de que les sigan. Luchan por crear una visión que refleje las inquietudes y aspiraciones de las personas que trabajan con ellos. Cuando un líder, su personal y sus pares comparten los fines, cada uno cuenta con que los demás actuarán de manera que todos puedan avanzar hacia la meta común.[5]



Generar el cambio

El cambio es el tercer elemento central de nuestra definición de liderazgo. Como se explicó en el capítulo 12, las organizaciones modernas parecen tener una necesidad permanente de cambiar. Desde que John Thompson es presidente de Symantec, ha dirigido su organización por medio de una serie de cambios, los cuales empezaron cuando redefinió la estrategia de la empresa y, a partir de entonces, han seguido dándose a medida que los empleados aplican la nueva estrategia. En Symantec, la reestructuración, el downsizing y las fusiones han sido fuentes de cambio importantes.

Kenneth Chenault, presidente de American Express, es otro líder que ha dirigido su empresa de forma muy eficaz en razón de cambios importantes. Cuando fue nombrado presidente en 2001, se puso a trabajar con Harvey Golub, presidente y director general saliente, para preparar una nueva estrategia para el crecimiento futuro de la empresa. El plan requería la expansión de la red de tarjetas de la empresa mediante bancos e instituciones financieras, la expansión de sus servicios financieros y de inversión y el incremento de su participación de mercado en segmentos especializados, entre ellos las empresas pequeñas y los mercados externos. La ejecución de esta estrategia ha producido la transformación de la empresa en diversos sentidos. Uno de los grandes cambios fue una reducción de 15 por ciento en la fuerza de trabajo. Otro cambio implicó que la tecnología quedara colocada en el centro de negocios de American Express. Otro cambio más requirió que se vislumbrara todo un mercado nuevo. En los años que han transcurrido desde que Chenault asumió el mando, la empresa ha hecho arreglos con edificios de apartamentos de lujo de la ciudad de Nueva York para que los clientes carguen a su tarjeta

el pago de la renta mensual y ganen puntos por hacerlo. Ahora la visión es que usted pueda usar la tarjeta American Express para todo lo que compre, sobre todo artículos costosos que generan cuantiosas cuotas. A efecto de facilitar lo anterior, Chenault ha invertido en el desarrollo de un nuevo sistema llamado ExpressPay. Los clientes sólo tienen que pasar un pequeño objeto por un lector y el proceso de pago se realiza. A partir de la introducción de esta nueva tecnología, la misma se ha extendido a otros lugares. Al parecer, una de las grandes fortalezas de Chenault es dirigir el cambio. Él sabe que su función es ayudar a los empleados a comprender su visión y el significado que tiene para ellos y dice: "Los líderes deben enfocar a la organización de modo que afronte la realidad. A continuación, les brindan confianza y apoyo para que tengan la inspiración que les llevará a transformar esa realidad".[6]

En el resto de este capítulo se presentarán diversos modelos de liderazgo que explican y recomiendan modelos de la manera en que los líderes efectivos influyen en terceros. No es fácil ni sencillo decir cuál enfoque del liderazgo funciona mejor. Hemos agrupado los modelos en cuatro categorías generales: las características personales, las conductuales, las contingentes y las transformacionales. Cada modelo presenta información útil respecto a lo que entraña un liderazgo efectivo. Después de explicar estos modelos, describimos la manera en que las organizaciones y las personas pueden desarrollar sus capacidades de liderazgo.

Características personales de los líderes efectivos



Definir las características personales que hacen líderes efectivos.

Las características personales de los líderes son los atributos relativamente estables que hacen que cada persona sea única, entre otros sus rasgos físicos, sociales y psicológicos. Una persona puede cambiar algunas de sus características personales, pero no es tarea fácil. En conjunto, las características personales suelen producir una conducta bastante previsible a lo largo del tiempo y en diversas situaciones. Las características personales también crean imágenes en la mente de otros y algunas de ellas coinciden con el estereotipo del líder efectivo.[7]

En años recientes, el término *inteligencia emocional* ha merecido gran atención para describir las características personales de los líderes efectivos.[8] La inteligencia emocional *es el conjunto de habilidades que permiten a las personas reconocer y comprender sus sentimientos y emociones y también los de terceros y, a continuación, utilizar ese conocimiento para guiar su forma de pensar y actuar.*[9] Algunos aspectos de nuestra fisiología pueden afectar la inteligencia emocional. No todos pueden ser genios para las matemáticas ni alcanzar los niveles más altos de inteligencia emocional. Por otro lado, la inteligencia emocional no viene de nacimiento, sino que se desarrolla a lo largo de muchos años, conforme la persona vive diversas experiencias y madura. Como el desarrollo de la inteligencia emocional tarda tanto, no es fácil que los adultos puedan modificar este aspecto de su composición personal.

Como muestra la figura 15.2, la inteligencia emocional tiene cuatro elementos: dos se refieren a la conciencia y otros dos a la acción. El modelo también incluye dos referentes de la conciencia y la acción: uno mismo (por ejemplo el líder) y los otros (por ejemplo, los seguidores).



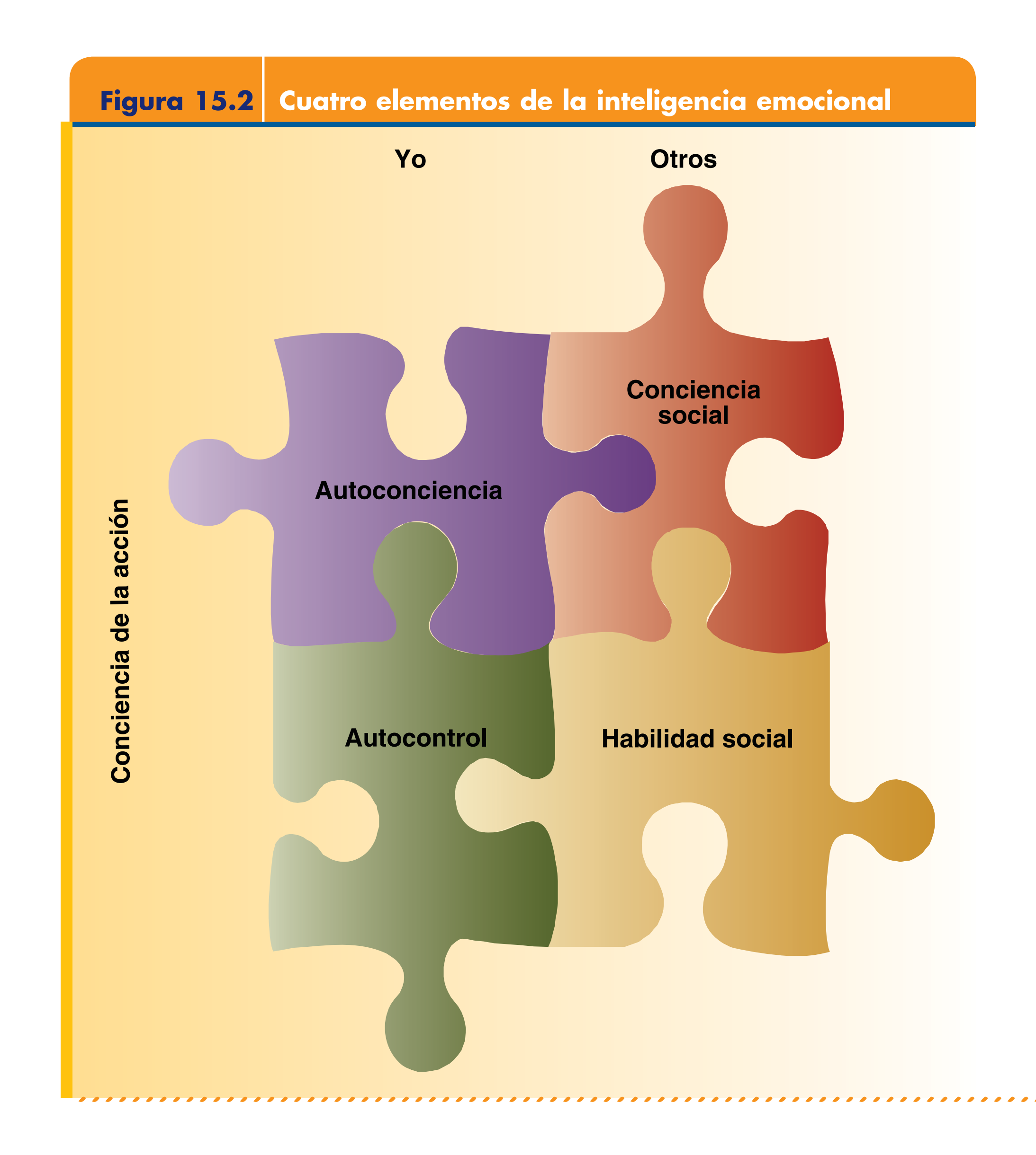
© Rubberball Productions/Jupiter Images

Los verdaderos líderes perciben lo que ofrecen ellos mismos y otros y, después, utilizan lo que saben para producir los resultados que desean.

Autoconciencia

El primer elemento de la inteligencia emocional es la autoconciencia. La autoconciencia *es la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones y los impulsos propios y también su efecto en terceros.* Para ser efectivo, un líder "se debe conocer", incluyendo lo bueno, lo malo y lo feo. Las personas que se conocen tal vez sepan que los eventos sociales producen un sentimiento de ansiedad y que los plazos que están por terminar las ponen de mal humor. También saben que esas reacciones emocionales tienen un efecto negativo en los subordinados. La autoconciencia también abarca saber cuáles son los motivos y las metas que mueven a las personas. Las personas con autoconciencia saben lo que quieren obtener de su trabajo y de la vida en general. Son honestas consigo mismas y pueden ver cuando dos metas diferentes chocan entre sí. Reconocen que su deseo de tenerlo todo puede presionar a las personas que más quieren.

Figura 15.2 Cuatro elementos de la inteligencia emocional



Lorrie Browning, directora general de U.S. Brands, tras recibir la retroalimentación de 360 grados acerca de su estilo de liderazgo aprendió más de sí misma. La retroalimentación le permitió saber que tenía un punto débil cuando se trataba de escuchar a otros. "Sé que brindo atención a todo, pero me describieron como una persona que no sabe escuchar. Entendí que debo suspender cualquier cosa que esté haciendo, mirar a la persona de frente y concentrarme sólo en ella mientras charlamos."

Sylvia Montero desarrolló la autoconciencia desde muy joven y eso le ha servido de mucho ahora que es ejecutiva de Pfizer, la compañía farmacéutica. La autoconciencia que posee Montero es una de las cosas que le ayudan a estar motivada y a tener confianza en que puede afrontar los desafíos que encuentra como líder de alto nivel. El recuadro Competencia para la autoadministración describe algunas de sus experiencias.[10]

Competencia para la autoadministración

Sylvia Montero de Pfizer

En Puerto Rico crecer parecería un camino difícil para arrancar en la vida, pero cuando Sylvia Montero era niña no creía que fuera una carga. "Éramos pobres, comenta, pero no lo sabíamos." A los ocho años se

mudó con su familia a Nueva York. Ahí se dio cuenta, por primera vez, de que era pobre y, entonces, empezó a verse como miembro de un grupo étnico minoritario. Sus experiencias de infancia no le ayudaron mucho a desarrollar un sentimiento de confianza en sí misma y recuerda: "Los niños interiorizan mensajes sutiles. Tenía la sensación de que no podría competir con personas que eran más prósperas". Sin embargo, Montero obtuvo buenas calificaciones en el bachillerato y hubo personas que reconocieron su capacidad.

Cuando Montero era estudiante de bachillerato tuvo la ventaja de encontrarse con un mentor muy efectivo: el consejero del bachillerato que la animó a estudiar en una universidad y la ayudó a solicitar apoyo financiero. Una beca completa cubrió sus gastos escolares, pero ella tenía que vivir en casa y trasladarse en metro a la universidad. Se casó cuando cursaba el primer año de la carrera y tuvo un hijo cuando cursaba el último. "Vivía entre dos mundos, comenta, como becaria durante el día y como madre casada por la noche, que vivía en un lugar infestado por la droga." Seguía siendo pobre y entonces se dio cuenta que la situación debía cambiar. "Decidí tomar una participación activa en lo que me ocurría." Se divorció, regresó a Puerto Rico y, durante algunos años, fue profesora de literatura.

Cuando hubo una vacante en una pequeña compañía farmacéutica, aprovechó la oportunidad para iniciar una nueva carrera. Trabajó 15 años en esa empresa y a lo largo de ese tiempo la empresa y ella fueron creciendo. Tuve "numerosas oportunidades para crecer. Viajé por todo el mundo y tuve la posibilidad de vivir en el extranjero, en China por ejemplo, donde establecí la primera función de recursos humanos de la empresa". Fue ascendiendo por el escalafón de la empresa y, con frecuencia, fue la primera mujer o la primera hispana en ocupar el puesto. Recuerda que tenía plena conciencia de que pertenecía a una minoría y esa preocupación a menudo la frenaba. Sin embargo, su autoconciencia también le sirvió de motivación para seguir luchando. "A propósito decidí que no permitiría que eso fuera un obstáculo."

Tiempo después, Pfizer compró la empresa y Montero permaneció en ella. Con la intención de poder afrontar los nuevos desafíos que se le presentaron, empezó a trabajar con un gerente que fue su coach y ha seguido trabajando con esa persona desde hace varios años. Describe a su coach como "un socio que piensa, una persona que me desafía y que me ayuda a trabajar con las estrategias". Para estar a la altura de las exigencias de su trabajo, ella hace muchas preguntas y escucha a los demás. Hoy día, Montero es una alta directiva de Pfizer y se encarga de la estrategia general y de la formulación de las políticas de recursos humanos de toda la empresa. Como parte de su trabajo, supervisa el desarrollo de liderazgo para los 120,000 empleados que la empresa tiene en el mundo.

¿Las experiencias de Montero la han cambiado desde aquel día en que llegó a la ciudad de Nueva York cuando era niña? "Sí, pero no como podría suponer." Piensa que como alguna vez fue pobre ahora quizá asume más riesgos, porque sabe que si perdiera su empleo y la riqueza que éste acarrea, "no me asustaría porque ya he tenido carencias".

Más información acerca de esta organización en www.pfizer.com.

Autocontrol

Una parte esencial del desarrollo de la inteligencia emocional es conocer las emociones propias y saber cómo afectan a terceros, pero es tan sólo el principio. La inteligencia emocional también requiere la capacidad para controlar las emociones personales. Por tanto, el segundo elemento de la inteligencia emocional es el autocontrol, *que es la habilidad para regular y redirigir los impulsos, los estados de ánimo y los deseos personales*. Todos tenemos emociones y estados de ánimo negativos. En ocasiones nos sentimos frustrados y enojados. Otras veces tenemos poca energía y tal vez sintamos que los desafíos que tenemos por delante son demasiado abrumadores. Los líderes efectivos no son inmunes a estos sentimientos. Sin embargo, cuando se les presentan, no permiten que los controlen. En cambio, ellos controlan los sentimientos y los utilizan para fines constructivos. Cuando se enojan, los líderes con inteligencia emocional analizan las causas de su molestia y buscan la manera de eliminarlas. Cuando se sienten abrumados por la cantidad de trabajo que deben completar, los líderes con inteligencia emocional se dan tiempo para reflexionar en el compromiso que tienen con los objetivos que han establecido y renuevan su entusiasmo.



© Mark Lennihan/AP Photo

Sylvia Montero, con la ayuda del gerente que ha sido su coach en Pfizer, se impuso el desafío de mejorar sus habilidades como líder. Ahora ella es una importante ejecutiva de la empresa.

Conciencia social

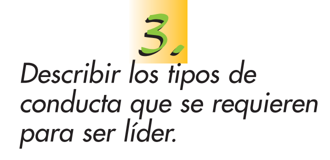
Hasta este punto nos hemos enfocado en la manera en que los líderes con inteligencia emocional ven sus emociones y las controlan. Ahora se analizará cómo abordan los estados y

necesidades emocionales de otros. La conciencia social *se refiere a la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas, así como la habilidad para tratarlas con base en sus reacciones emocionales.* Los líderes con inteligencia emocional pueden reconocer sus reacciones emocionales y también sienten empatía con los sentimientos de sus seguidores. Son capaces de captar las señales de malestar que proyectan los rostros de las personas. Anticipan el sentimiento de ansiedad que los seguidores experimentarán cuando enfrentan grandes desafíos en el trabajo y sus acciones toman en cuenta estas reacciones emocionales.

Habilidad social

El último elemento de la inteligencia emocional es la habilidad social, la cual no es sólo cuestión de llevarse bien con otros ni tampoco es simple popularidad. La habilidad social *es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes y crear entendimientos.* Los líderes con habilidad social, como John Thompson, suelen ser personas apreciadas y tienen un amplio círculo de amistades, pero no se sienten satisfechos con ser un simple amigo. Utilizan sus relaciones personales para conseguir que todos se muevan en la misma dirección y ello produce un mejor desempeño de la organización.[11] Al parecer, tienen facilidad para encontrar áreas comunes. Esto no ocurre por azar. Los líderes con habilidad social utilizan su conocimiento de las emociones para comprender las inquietudes, motivos y sentimientos de otros. Esta comprensión, sumada a su capacidad de autocontrol, permite que los líderes con inteligencia emocional construyan relaciones de colaboración y administren a grandes equipos de seguidores de forma muy eficaz.[12]

¿Le interesa evaluar su inteligencia emocional? En tal caso, conteste el cuestionario que se presenta en el ejercicio al final de este capítulo. Las calificaciones del mismo son un cálculo de la medida de inteligencia emocional que usted considera que tiene. Por supuesto que otras personas podrían no coincidir con su autoevaluación. Cuando se evalúa la inteligencia emocional de una persona en un contexto laboral, un tercero neutral debe efectuar una evaluación de 360 grados para tener una visión más exacta.



Describir los tipos de conducta que se requieren para ser líder.

Conductas de liderazgo

Los modelos conductuales del liderazgo *se concentran en explicar las diferencias que hay entre las acciones de los líderes efectivos y los no efectivos.* Todos tratan de identificar y comprender lo que los líderes hacen.[13] Los modelos conductuales del liderazgo presuponen que casi todas las personas pueden aprender a ser líderes efectivos. Dado que es posible aprender conductas eficaces, la mayoría de las personas pueden convertirse en líderes efectivos, siempre y cuando cuenten con el apoyo y el aliento debidos.

Teoría X y Teoría Y

Por lo general, aquello que los líderes suponen y creen respecto a sus seguidores y a lo que les motiva, influye en el comportamiento de los líderes. Por tanto, el análisis de los diferentes supuestos de los líderes explicaría las diferencias que hay entre el comportamiento de los líderes efectivos y el de los no efectivos. Uno de los modelos más citado y reconocido para describir las diferencias de estos supuestos fue desarrollado en 1957 por Douglas McGregor. Él acuñó los nombres de "Teoría X" y "Teoría Y" como vía para comparar dos conjuntos de supuestos y creencias de los líderes. Los administradores de la Teoría X y la Teoría Y saben que son los responsables de los recursos de sus unidades (dinero, materiales, equipo y personas) y que los deben manejar para alcanzar las metas de la organización. Lo que les distingue son sus premisas acerca de lo que motiva a sus subordinados y a la mejor vía para cumplir con sus responsabilidades administrativas. La figura 15.3 resume las creencias y los supuestos de los líderes que dan crédito a la Teoría X y de los que apoyan la Teoría Y.

Teoría X. Cuando McGregor desarrolló su modelo del liderazgo efectivo, conocía a muchos administradores que tenían el punto de vista de la Teoría X. La Teoría X *representa un conjun-*

Figura 15.3 **Premisas vinculadas a la Teoría X y la Teoría Y**

Líder de la Teoría X	Líder de la Teoría Y
• A mis empleados no les gusta trabajar y, si pueden, evitarán hacerlo. • Mis empleados quieren y necesitan que yo los dirija. • Soy el responsable de conseguir que mis empleados trabajen tanto como sea posible.	• A casi todos los empleados les gusta trabajar y tener logros. • Puedo contar con que mis empleados se dirigirán solos y que trabajarán para lograr los objetivos de la empresa. • Mis empleados están ansiosos de tener más responsabilidades en su trabajo.

to de postulados y creencias básicas que adoptan una visión de mando y control de la administración, partiendo de una visión negativa de la naturaleza humana. Los administradores de la Teoría X consideran que la administración es un proceso que implica dirigir, controlar y modificar las conductas de sus subordinados, de modo que se adapten a las necesidades de la organización. Piensan que los empleados son por naturaleza holgazanes y que sólo piensan en sí mismos. Esta perspectiva supone que, sin la intervención de los administradores, la mayoría de los empleados serían pasivos ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. Por tanto, es necesario persuadir, recompensar y sancionar a los empleados y sus actividades deben ser muy controladas. Hacer lo anterior es la tarea principal de la administración.[14]

McGregor pensaba que en todas las organizaciones había administradores que encajaban en la Teoría X y eso era un problema. Según decía, la administración por medio de la dirección y el control era bastante ineficaz porque ignoraba las necesidades sociales, egoístas y de realización personal de la mayoría de los empleados.

Teoría Y. McGregor llegó a la conclusión de que se necesitaba otro enfoque para administrar a los empleados, uno que estuviera fundado en supuestos más adecuados respecto a la naturaleza y la motivación humanas. La Teoría Y *es un conjunto de postulados y creencias que adoptan una visión del liderazgo y de las facultades de la administración basada en una visión positiva de la naturaleza humana.* Según este enfoque, los empleados, *por naturaleza*, no son pasivos ni se resisten a las necesidades de la organización. Han adoptado esa actitud como consecuencia de sus experiencias en las organizaciones. La motivación, el potencial para su desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición a dirigir su comportamiento hacia las metas de la organización están presentes en los empleados. La gerencia no los coloca ahí. La responsabilidad de la administración es permitir que las personas reconozcan y desarrollen esas características humanas por su cuenta.

Mientras que los administradores de la Teoría X tratan de controlar a sus subordinados, los de la Teoría Y confían en el autocontrol y la autodirección de sus subordinados. Robert Eckert, presidente de Mattel, el fabricante de juguetes, es un directivo que aplica la Teoría Y, y dice de sus empleados: "Los trabajadores no son tontos. Sabían muy bien lo que debían hacer [cuando la empresa tenía problemas]. Lo que les entorpecía el camino era la gerencia. Todos ellos trabajan muy duro".

Administración al instante

"Las personas quieren ser ganadoras. Si piensan que se les ha brindado la posibilidad de ganar y si están con ganadores, entonces se habrá conseguido que participen en el juego. Aquellos que quieran crear cosas y a quienes les agraden las personas con las que trabajan permanecerán en la empresa. Si a usted le gusta construir cosas y si le agradan las personas con las que trabaja, con seguridad este lugar le llenará de energía."

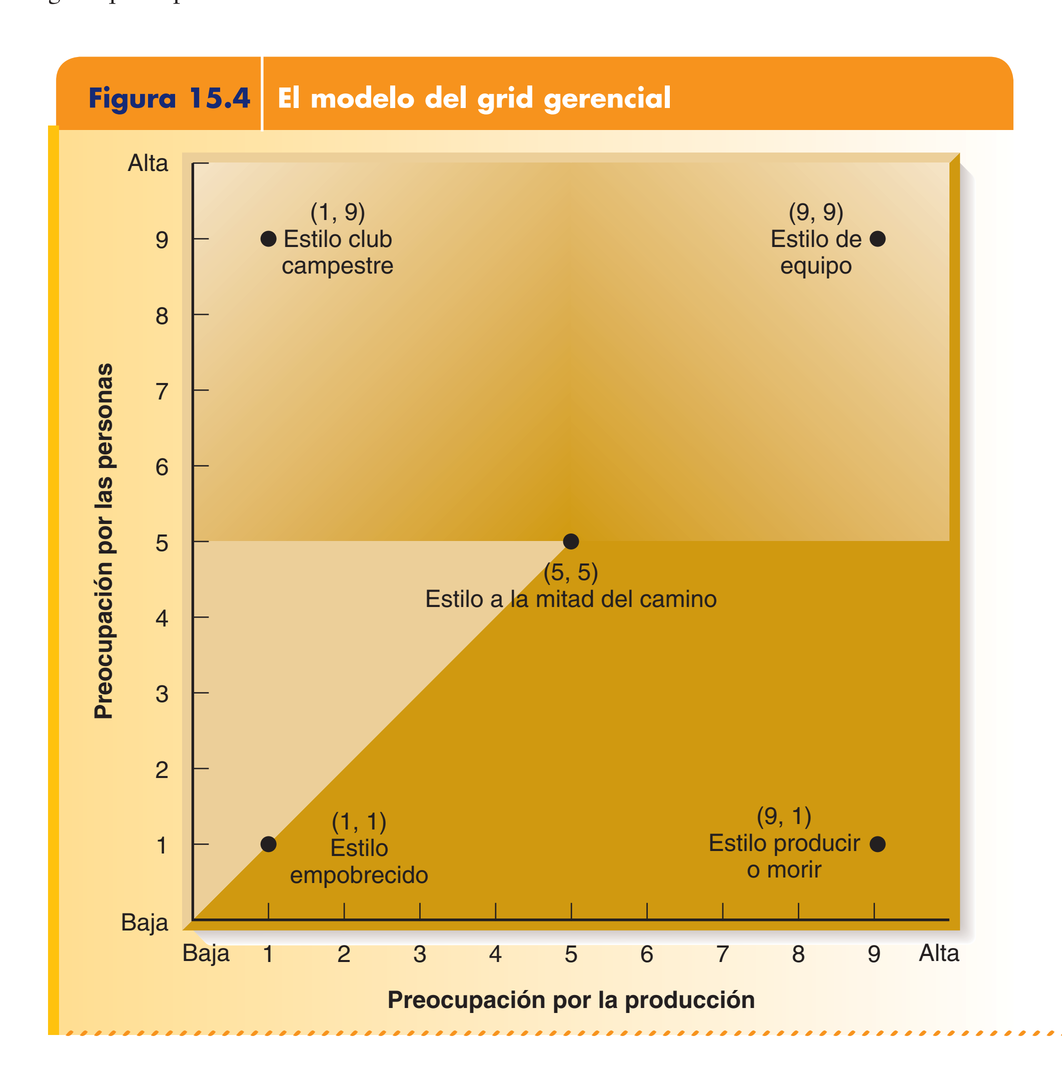
Jeffrey Immelt, presidente de General Electric

Las descripciones que hizo McGregor de las perspectivas de la Teoría X y la Teoría Y dieron origen a muchos modelos, conceptos y enfoques del liderazgo. En comparación con la aceptación que tenían los supuestos de la Teoría Y y su interés por las personas hace 50 años, ahora hay muchos más administradores que los aceptan. No obstante, muchos de ellos tienen problemas para abandonar algunos de los supuestos que forman parte de la perspectiva de la Teoría X y su énfasis en un enfoque administrativo de la cima hacia la base para alcanzar las metas.

Grid gerencial

Para describir los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y, McGregor recurrió tan sólo a dos perspectivas del liderazgo. Partió de la hipótesis de que los administradores se comportaban en razón de los supuestos de la Teoría X *o* de la Teoría Y; es decir, los administradores no tenían ambos puntos de vista. Diez años después, Robert Blake y Jane Mouton elaboraron un modelo más complejo. El grid gerencial *identifica cinco estilos de liderazgo que combinan distintos grados de interés por la producción y la preocupación por las personas.*[15] La figura 15.4 muestra un grid que representa estos cinco estilos.

Figura 15.4 El modelo del grid gerencial



Empobrecido. En el extremo inferior izquierdo del grid se encuentra el *estilo empobrecido*, que se caracteriza por muy baja preocupación por las personas o la producción. La meta principal de los administradores que aplican este estilo es no meterse en problemas. Transmiten sus órdenes a los empleados, nadan con la marea y se aseguran que no se les pueda imputar responsabilidad alguna por los errores. Hacen el esfuerzo mínimo necesario para completar el trabajo y no ser descendidos de puesto o despedidos.

Club campestre. En el extremo superior izquierdo del grid está el *estilo de club campestre*, el cual se caracteriza por alta preocupación por las personas y baja preocupación por la producción. Los administradores que aplican este estilo tratan de crear un ambiente seguro y cómodo y confían que sus subordinados responderán con un buen desempeño. La atención a la necesidad de satisfacer las relaciones desemboca en un ambiente agradable, no siempre productivo, y un buen ritmo de trabajo.

Producir o morir. El *estilo de producir o morir*, ubicado en el extremo inferior derecho del grid, refleja una alta preocupación por la producción y una baja preocupación por las personas. Este estilo es congruente con la Teoría X. Los administradores que aplican este estilo no consideran que las necesidades personales de los empleados sean demasiado relevantes para lograr los objetivos de la organización. Además de vincular el sueldo al desempeño, ellos utilizan formas de influencia legítimas para presionar a los subordinados de modo que alcancen las metas de producción. Piensan que la eficiencia de las operaciones se deriva de arreglar el trabajo de manera que los empleados tan sólo tengan que acatar órdenes. Cuando la rentabilidad de una empresa está disminuyendo, mostrar mayor preocupación por la producción sería lo mejor que puede hacer un administrador para cambiar el curso de la empresa.

Robert Nardelli, presidente de Home Depot, utiliza este enfoque de mando y control como estilo de liderazgo. Los fundadores de Home Depot permitían que los administradores gozaran de suficiente autonomía, pero Nardelli les impone sus decisiones. Joe DeAngelo, vicepresidente ejecutivo de Home Depot Supply, dice: "No cabe duda de que Bob es el general". Nardelli piensa que su enfoque es adecuado para la empresa, porque debe mejorar su desempeño. Sin embargo, algunos miembros del personal dicen que esta "cultura del temor" está desmoralizando a las personas. La nueva cultura de Home Depot quizá lleve a mejorar la eficiencia, pero se podría convertir en un problema para Nardelli, quien espera mejorar el servicio al cliente en sus tiendas.[16]

A la mitad del camino. A la mitad del grid se encuentra el *estilo a la mitad del camino*. Los administradores que aplican este estilo piensan que las necesidades de las personas se contraponen con las de la organización, por lo cual es muy difícil satisfacer ambas. Lo mejor que se puede hacer es encontrar un equilibrio aceptable entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización. Se logra un desempeño adecuado manteniendo el ánimo de los empleados lo bastante alto como para conseguir que realicen una cantidad de trabajo adecuada.

Equipo. Por último, en el extremo superior derecho del grid se encuentra el *estilo del equipo*, el cual refleja una alta preocupación por las personas y también por la producción. En congruencia con la Teoría Y, los líderes que aplican este estilo tratan de establecer el trabajo en equipo y de propiciar un sentimiento de compromiso entre los trabajadores. Al introducir un "interés común" por los fines de la empresa, el líder crea relaciones de confianza y respeto.

Robert Eckert, de Mattel, trata a sus trabajadores como a un equipo. En sus primeros seis años como presidente, comió con miles de empleados de todo el mundo con el propósito de conocer sus opiniones. Cuando visitaba una planta, siempre que podía, iba a la cafetería y se unía a un pequeño grupo de 10 empleados, más o menos, para comer. Por lo general, los empleados habían sido invitados de antemano de modo que representaran los diversos puestos y antecedentes de la planta. Eckert utilizó estas reuniones para informarse y alentar a los empleados a sentirse dueños de la transformación de la empresa.[17]



El grid gerencial identifica diversos estilos de administración. El enfoque del equipo parece ser un modelo muy popular en los entornos de las empresas, pero también en otros.

Los modelos conductuales han aumentado la comprensión y la práctica del liderazgo. El enfoque ha pasado de indicar quiénes son los líderes (características personales) para hablar de lo que hacen los líderes (conductas). No obstante, las conductas de los líderes que son eficaces en una situación no siempre lo son en otras. Por supuesto que existen algunas diferencias interculturales en el comportamiento de los líderes efectivos. Por ejemplo, los empleados estadounidenses por lo general prefieren a líderes que brindan a sus seguidores mucha autonomía, pero en China se considera que los líderes que delegan demasiado son personas menos

competentes.[18] Incluso en Estados Unidos, el mismo conjunto de conductas de los líderes no tiene la misma eficacia en todas las situaciones. Dado que los modelos conductuales del liderazgo no pudieron descubrir estilos de liderazgo que fueran efectivos en todas las situaciones, fueron surgiendo modelos más de liderazgo complejos. La siguiente etapa en la evolución del conocimiento acerca del liderazgo fue la creación de los modelos de contingencias.

4. *Identificar las contingencias que podrían dar forma al comportamiento de los líderes.*

Contingencias de la conducta de liderazgo

Según los modelos de contingencia del liderazgo, *los factores situacionales determinan cuál es el mejor estilo de liderazgo que se debe emplear.*[19] Estos modelos presuponen que los líderes pueden variar de comportamiento de una situación a otra. Los líderes efectivos escogen conductas que son más efectivas en una situación determinada. Leonard Shaeffer, expresidente de BlueCross of California, comprende la importancia que las contingencias tienen para el comportamiento del líder. Al recapitular su carrera de 30 años, hizo las observaciones siguientes:

> He llegado a comprender que el liderazgo es mucho más que una acción de mano pesada ejercida desde la cima. Es cuestión de definir las características que cambian con base en las necesidades y oscilaciones del individuo, la organización, la industria y el mundo en general. En otras palabras, el liderazgo es... un viaje. No siempre existen líneas claras entre un estilo de liderazgo y otro; un líder autocrático en ocasiones debe ser participativo y uno reformista en ocasiones debe actuar como un autócrata. Sin embargo, al revisar con claridad los diferentes roles que tuve que desempeñar en distintos momentos, he podido dar forma a la manera en que tomo decisiones, me comunico con las personas y administro mi tiempo de modo que pueda atender las necesidades más apremiantes de la organización en ese momento.[20]

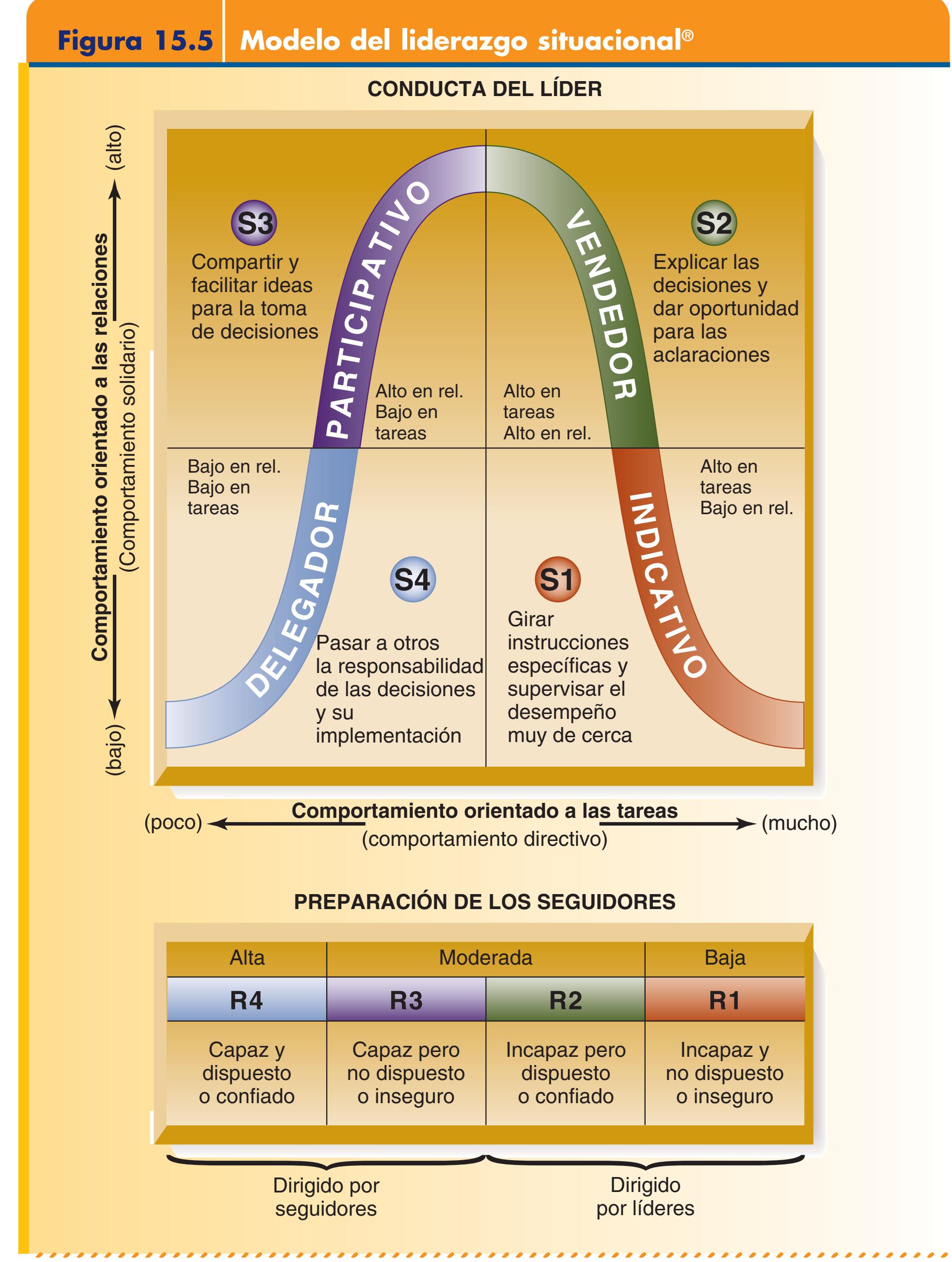
Como entendió Schaeffer, varios factores situacionales determinan cuál es el mejor estilo de liderazgo que se debe emplear. No hay un solo modelo de contingencia del liderazgo que aborde con detalle todos estos factores situacionales. A continuación se explican dos modelos de contingencia del liderazgo. El primero que se explica sólo analiza una contingencia situacional, mientras que el segundo considera muchas más.

Modelo del liderazgo situacional®

El modelo del liderazgo situacional® *establece que el estilo de liderazgo que se utilice se debe adaptar al grado de preparación de los seguidores*.[21] Este modelo, al igual que otros modelos de contingencias del liderazgo, tiene tres elementos básicos: un conjunto de diversos estilos de liderazgo posibles, una descripción de varias situaciones alternas que podrían encontrar los líderes, y recomendaciones acerca de cuáles estilos de liderazgo son más eficaces en cada una de las situaciones.

Estilos de liderazgo. Según este modelo, los líderes pueden elegir uno de entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implican varias combinaciones de comportamiento orientado a las tareas y comportamiento orientado a las relaciones. El comportamiento orientado a las tareas es similar, como se describe en el grid gerencial, a mostrar preocupación por la producción, y el orientado a las relaciones lo es a mostrar preocupación por las personas. Más en concreto, el comportamiento orientado a las tareas *incluye utilizar la comunicación unilateral, establecer las obligaciones y decir a los seguidores qué tienen que hacer y cuándo, dónde y cómo*. Los líderes efectivos pueden utilizar un alto grado de comportamiento orientado a las tareas en algunas situaciones y una cantidad moderada en otras. El comportamiento orientado a las relaciones *incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar a los seguidores, alentarles e involucrarles en la toma de decisiones, así como brindarles apoyo emocional*. De nueva cuenta, un líder efectivo podría utilizar un grado importante de comportamiento orientado a las relaciones y otras veces utilizar menos. Los líderes efectivos combinan diferentes cantidades de comportamiento orientado a las tareas y diversas cantidades de comportamiento orientado a las relaciones y utilizan cuatro estilos de liderazgo diferentes, los cuales son indicativo, vendedor, participativo y delegador. La figura 15.5 muestra los cuatro estilos.[22]

Figura 15.5 Modelo del liderazgo situacional®



Fuente: P. Hersey, K.H. Blanchard y D.E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human* Resources, 8a. ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001, p. 182. Derechos © 2001, Center for Leadership Studies, Escondido CA. Usado con autorización.

Contingencia situacional. Según este modelo, los líderes deben analizar la situación antes de decidir cuál estilo de liderazgo emplearán. La contingencia situacional de este modelo es el grado de preparación de los seguidores. La preparación *se refiere a la capacidad del seguidor para establecer metas relacionadas con la tarea, altas pero alcanzables, y su preparación para aceptar la responsabilidad por alcanzarlas.* La preparación no es una característica fija de los seguidores, la cual depende de la tarea. El mismo grupo de seguidores podría tener un alto grado de preparación para algunas tareas, pero uno bajo para otras. El grado de preparación de los seguidores depende de la cantidad de capacitación que hayan recibido, de su nivel de compromiso con la organización, de su experiencia técnica, de su experiencia en la tarea específica, etcétera.

Elección del estilo de liderazgo. Como muestra la figura 15.5, el estilo de liderazgo adecuado dependerá del grado de preparación de los seguidores. La curva que presenta la gráfica señala el estilo de liderazgo que se adapta mejor a cada nivel de preparación del individuo o el equipo. Nótese que los altos grados de preparación aparecen en el lado izquierdo y los bajos grados de preparación aparecen en el derecho.

En el caso de los seguidores que están ubicados en poca preparación (R1), el estilo indicativo es el eficaz. Cuando el líder utiliza el estilo indicativo, *proporciona directrices claras, gira instrucciones específicas y supervisa el trabajo muy de cerca.* Cuando los empleados ingresan a la organización, su preparación suele ser baja, por lo cual el estilo de liderazgo indicativo es el más adecuado con base en este modelo. El estilo indicativo sirve para asegurar que los nuevos empleados tengan un buen desempeño y eso sienta una base sólida para su éxito y satisfacción.

A medida que los empleados aprenden su trabajo su preparación aumenta (R2), un líder debe seguir utilizando algo de comportamiento orientado a las tareas, porque los empleados aún no están preparados para asumir la responsabilidad total del desempeño de su puesto. Además, el líder tiene que empezar a utilizar conductas solidarias para aumentar la confianza de los empleados y mantener su entusiasmo. Es decir, el líder debería pasar al estilo vendedor. Cuando el líder usa el estilo vendedor, *ofrece dirección, fomenta la comunicación bilateral y ayuda a crear confianza y motivación en el seguidor.* Sin embargo, el líder sigue siendo el responsable de la toma de decisiones y lo controla. Cuando John Thompson tuvo que convencer a los empleados y a los inversionistas de que había preparado un nuevo plan estratégico adecuado para Symantec, él utilizó un estilo vendedor, el cual fue muy eficaz para persuadir a las personas que siguieran su liderazgo.

Andrea Jung utilizó el estilo vendedor cuando se convirtió en presidenta de Avon. Como explica el recuadro Competencia para la comunicación, Avon en realidad necesitaba renovarse en ese momento y Jung pensó que sabía cuáles cambios eran convenientes para la empresa.[23]

Competencia para la comunicación

Andrea Jung, presidenta de Avon

Quizá le cueste trabajo creerlo, pero cuando Andrea Jung fue nombrada presidenta de Avon en 1999, fue la primera mujer en dirigir esta empresa de 115 años que tiene una fuerza de trabajo conformada por mujeres en su mayor parte. En esa época, la empresa pasaba por serios problemas financieros. El precio de las acciones se había desplomado y las personas se preguntaban si el modelo de negocios de la empresa, de ventas de puerta en puerta, se había hecho obsoleto. En sólo dos años, el precio de las acciones, los ingresos y las utilidades estaban creciendo otra vez. Desde entonces, la empresa ha seguido evolucionando. Hoy día, 70 por ciento de las representantes de Avon hacen parte de sus negocios en línea, situación inconcebible cuando Jung se convirtió en presidenta de la empresa. Asimismo, Avon sigue creando su negocio cara a cara. Jung calcula que existe una representante de Avon en más de 80 por ciento de las oficinas de las empresas de Estados Unidos. Había demostrado que una representante de Avon también podía ser una líder de clase mundial que supervisara un negocio que abarca 50 países.

La experiencia de Jung como representante de Avon fue lo que le ayudó a comprender los problemas de la empresa y a saber cómo resolverlos. Esas experiencias también le brindaron la posibilidad de perfeccionar su capacidad para comunicarse de forma efectiva y de persuadir a otros que emprendieran las acciones que ella quería que emprendieran. Después de trazar el plan del gran viraje, Jung empezó a vendérselo a los analistas de Wall Street, su consejo y sus empleados. El plan incluía reducir costos por cientos de millones de dólares, desarrollar nuevos productos que fueran un éxito y lanzar una nueva línea de negocios. Al principio, los analistas parecían dudar que el plan pudiera funcionar. Cuando una iniciativa para vender los productos de Avon por medio de tiendas minoristas se desmoronó, Jung ni siquiera parpadeó. Siguió vendiendo sus ideas: "No estoy cambiando nuestro pensamiento en absoluto. Este viraje dista mucho de haber terminado". Un cambio exitoso involucró una idea que llevaba muchos años rodando por la empresa, pero que nadie la había vendido tan bien como lo hizo Jung. La iniciativa, llamada "Liderazgo", tenía el objeto de aumentar las filas de representantes de ventas entregando premios a las representantes que reclutaran a nuevas representantes.

Hoy día, nadie pone en duda el estilo de liderazgo de Jung. Avon ha recuperado su lugar y sigue siendo

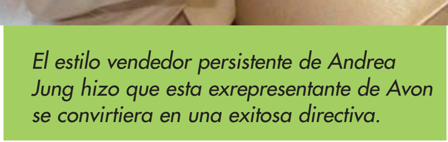
el vendedor directo más grande del mundo. Año tras año, esta empresa que tiene un valor de 8,000 millones de dólares, merece el reconocimiento general de su excelencia y, entre otras cosas, ha sido calificada como la Empresa más admirada, como una de las Mejores empresas para trabajar, como una de las Cien marcas globales más importantes y como uno de los Cien mejores ciudadanos corporativos.

Más información acerca de esta organización en www.avon.com.

Cuando los seguidores se sienten confiados para desempeñar sus tareas y están preparados para hacerlo (R3), el líder ya no tiene que ser directivo, sino que mantiene una comunicación abierta al escuchar con atención y valorar los esfuerzos de sus seguidores por aplicar lo que han aprendido. Cuando el líder utiliza el estilo participativo, *fomenta que los seguidores compartan sus ideas y facilita su trabajo porque alienta y apoya a los subordinados.*

Ann Mulcahy, presidenta de Xerox, utiliza un estilo participativo. Como se explicó en el capítulo 1, Mulcahy encabezó a Xerox durante una importante transformación. Cuando asumió el puesto de presidenta, una de sus tareas fue reducir de inmediato los costos. Ella pensaba que los empleados tenían mucha información útil que se podía emplear para lograrlo y mejorar la eficiencia de la organización. Cuando Xerox estaba preparada para reducir costos, Mulcahy se aseguró que todos comprendieran que esto era necesario y, a continuación, desafió a todos para que encontraran oportunidades para lograrlo. Ella explica: "No se puede depender de que la información se filtre hacia arriba en la empresa. Se tiene que hablar con los empleados de la línea del frente. El fondo del asunto es que sólo se trata de conseguir que la gente se alinee en torno a un conjunto común de objetivos. En Xerox, eso marcó la diferencia entre el éxito y el fracaso". Mulcahy y sus empleados en conjunto consiguieron abatir los costos de operación y el costo de los productos de Xerox, volviendo a colocar a la empresa en la ruta de la rentabilidad.[24]

©Tina Fineburg/AP Photo



El estilo vendedor persistente de Andrea Jung hizo que esta exrepresentante de Avon se convirtiera en una exitosa directiva.

Por último, en el caso de los empleados que tienen un gran nivel de preparación (R4), el liderazgo efectivo implica una mayor delegación. Cuando un líder usa el estilo delegador, *transfiere a sus seguidores la responsabilidad de tomar las decisiones e implementarlas.* La delegación es eficaz en esta situación porque los seguidores son competentes y están motivados para aceptar la plena responsabilidad de su trabajo. El líder quizá todavía identifique algunos problemas, pero la responsabilidad de ejecutar los planes pasa a manos de estos seguidores maduros. Se les permite administrar los proyectos y decidir cómo, cuándo y dónde se desempeñarán las tareas. Carlos Ghosn, presidente de Nissan Motors, utiliza el estilo delegador con los altos directivos. Él sólo pasa una semana de cada mes en la oficina matriz de Nissan y una semana de cada mes en la oficina matriz de Renault. Las otras dos semanas recorre el mundo para visitar otras plantas. Los miembros de su equipo tal vez lo vean apenas una hora al mes. La mayor parte del tiempo permite que ellos solos tomen las decisiones y las implementen.

Evaluación. El modelo del liderazgo situacional® ayuda a los líderes a reconocer que un mismo estilo de liderazgo puede ser efectivo en algunas situaciones pero no serlo en otras. Es más, destaca la importancia que tiene considerar el nivel de preparación de los seguidores cuando se elige el estilo de liderazgo. Ha generado mucho interés entre practicantes e investigadores.[25] La idea de que los líderes deben ser flexibles en lo que se refiere al estilo de liderazgo que utilizan resulta muy atractiva. Un empleado inexperto puede tener tan buen desempeño como uno experimentado si es dirigido y supervisado de forma adecuada. Un estilo de liderazgo apropiado también ayudará a los seguidores a adquirir más experiencia y a ser más competentes. Por tanto, a medida que un líder ayuda a los seguidores a tener niveles de preparación más altos, su estilo de liderazgo también debe evolucionar. Por ello, este modelo requiere que el líder esté vigilando de forma constante el nivel de preparación de los seguidores para poder determinar la combinación de los comportamientos orientados a las tareas y a las relaciones que sean más adecuados.

Este modelo, al igual que otros modelos de contingencia, presupone que los administradores pueden evaluar con exactitud cada situación y modificar sus estilos de liderazgo para que se adapten a diferentes circunstancias. Algunas personas son capaces de captar las situaciones y adaptar su estilo de liderazgo con más eficacia que otras. En el caso de aquellos que no pueden hacerlo, ¿cuánto cuesta capacitarles para que lo hagan? ¿Los costos exceden los beneficios potenciales? Antes de que una organización adopte un programa de capacitación gerencial para enseñar a los administradores a utilizar este modelo de liderazgo es necesario que respondan a cuestiones como las que se acaban de plantear.

Modelo de liderazgo de Vroom-Jago

A continuación se analizará otro modelo de contingencia del liderazgo, uno que es incluso más complejo. Este modelo, al igual que otros modelos de contingencia, señala que los líderes deberían evaluar un conjunto de factores situacionales y, a continuación, decidir cómo se comportarán. El modelo de Vroom-Jago también reconoce que distintos estilos de liderazgo entrañan distintos costos y beneficios. A corto plazo, algunos estilos de liderazgo ahorran tiempo y dinero, pero al hacerlo son menos efectivos para desarrollar a los seguidores. A largo plazo, otros estilos tienen el beneficio de ser más efectivos para desarrollar a los seguidores, pero requieren de más recursos (por ejemplo, tiempo) a corto plazo. El modelo de liderazgo de Vroom-Jago *postula que los líderes deberían elegir uno de entre cinco estilos de liderazgo con base en cinco variables contingentes, a la par que reconocen el tiempo que se requerirá, así como otros costos asociados a cada uno de los estilos.*[26]

Administración al instante

"Para poder atraer y retener a personas de primera es necesario brindarles autonomía e independencia para tomar decisiones. Cuando las personas pasan todo su tiempo escribiendo informes sobre su actividad, perdemos una gran parte de su productividad."

Charles (Ed) Haldeman, presidente de Putnam Investments

Estilos de liderazgo. El punto focal de este modelo es la manera en que los líderes hacen participar a un equipo de seguidores cuando toman las decisiones. El modelo identifica cinco estilos de liderazgo básicos, los cuales representan las diferentes vías que pueden utilizar los líderes para involucrar a los miembros de un equipo cuando toman decisiones relacionadas con el trabajo. Recuerde que ninguno de los cinco enfoques para la toma de decisiones es el mejor en todas las circunstancias. Los cinco estilos que pueden utilizar los líderes son:

- **Estilo que decide**—*El líder toma la decisión y la anuncia o se la vende al equipo.* El líder puede utilizar su experiencia y/o recabar información que le proporcionan el equipo y otras personas que él considera que pueden ayudar a resolver el problema. El papel de los empleados consiste con claridad en proporcionar la información específica que solicita el líder, en lugar de generar o evaluar soluciones.
- **Estilo de consulta individual**—*El líder presenta el problema a los miembros del equipo de forma individual y escucha sus ideas y sugerencias sin reunirles como grupo y, enseguida toma la decisión.* Esta decisión puede reflejar o no la influencia de los miembros del equipo.
- **Estilo de consultar al equipo**—*El líder presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión, escucha sus sugerencias y, a continuación, toma la decisión.* La cual puede reflejar o no las sugerencias de los miembros del equipo.
- **Estilo de facilitador**—*El líder presenta el problema al equipo en una reunión y actúa como facilitador, definiendo el problema que debe ser resuelto y las limitaciones que hay para tomar la decisión.* La meta es que haya coincidencia en la decisión. Sobre todo, el líder se encarga de asegurar que sus ideas no tengan más peso que las de otros tan sólo debido al puesto que ocupa en el equipo. La función del líder es muy parecida a la de un consejero, que coordina la discusión, la mantiene enfocada en el problema y se asegura que se discutan todas las cuestiones esenciales. El líder no trata de influir en el equipo para que adopte una solución particular y está dispuesto a aceptar e implementar las soluciones que apoye el equipo entero.
- **Estilo delegador**—*El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos.* El equipo se ocupa de identificar y diagnosticar el problema, de desarrollar los procesamientos optativos para resolverlo y de decidir por una o varias soluciones

alternas. El líder no participa en las deliberaciones del equipo a no ser que se lo soliciten de forma explícita, pero tras bambalinas sí desempeña una función importante proporcionando los recursos y el aliento necesarios. Este estilo representa el nivel más alto de discreción y participación de los subordinados.

Contingencias situacionales. El modelo de liderazgo de Vroom-Jago incluye siete factores contingentes que los líderes deben evaluar antes de decidir cuál estilo de liderazgo emplearán. Los factores situacionales que deben considerar los líderes son:

- *Importancia de la decisión:* ¿Qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
- *Importancia del compromiso:* ¿Qué tan importante es que los seguidores se comprometan con la decisión? ¿La decisión se puede implementar a pesar de que los seguidores no coincidan en que se trata de la mejor decisión?
- *Conocimiento experto del líder:* ¿El líder cuenta con la información relevante y las competencias para comprender el problema a cabalidad y elegir la mejor solución?
- *Probabilidad de un compromiso:* Si el líder toma la decisión, ¿los seguidores confiarán en el buen juicio del líder? ¿Se comprometerían a implementar una decisión tomada por el líder?
- *Apoyo del equipo:* ¿Los seguidores comparten las metas que se alcanzarán si se resuelve este problema? ¿Los intereses de los seguidores están en línea con los de la organización en general?
- *Conocimiento experto del equipo:* ¿El líder piensa que los seguidores tienen las capacidades y la información necesarias para tomar una decisión de calidad?
- *Competencia del equipo:* ¿Los seguidores son capaces de manejar el proceso para tomar decisiones propias?

Elección de un estilo de liderazgo. La matriz que presenta la figura 15.6 integra las siete contingencias situacionales del modelo con los cinco estilos de liderazgo.[27] De hecho, la matriz representa un árbol de decisiones. Los títulos de las columnas identifican cada contingencia situacional que puede estar presente o no. El proceso de decidir qué estilo de liderazgo se utilizará, comienza cuando el líder evalúa la importancia del problema: alta (A) o baja (B). A medida que avanza por la matriz, el líder registra una A o una B tan sólo en el caso de las contingencias que requieren un juicio de opinión, hasta que así llega al estilo de liderazgo recomendado.

Con el fin de ilustrar cómo se utilizaría el árbol, suponga que se encuentra en la situación siguiente:[28]

> Acaba de ser nombrado director de una compañía teatral de repertorio y es el encargado de la salud financiera y artística de la organización. Usted tiene una licenciatura en artes dramáticas y experiencia de 20 años en actuación y dirección. Sabe mucho de cuestiones financieras porque acaba de pasar un año dirigiendo una fuerza de tarea que se dedicó a desarrollar una estrategia que asegurará la viabilidad financiera de la compañía teatral a largo plazo. Poco después de que la fuerza de tarea se desmembró, la exdirectora abandonó la compañía y usted ha ocupado su lugar. Los otros cuatro miembros del equipo de administración le reportan y están a cargo de la producción, el marketing, el desarrollo y la administración. Además, esta compañía de teatro emplea a unos 30 artistas que tienen distintas habilidades especiales. Son un equipo muy talentoso y comprometido. Usted ha estado implementando algunas sugerencias de la fuerza de tarea y, al parecer, las cosas marchan más o menos bien. No obstante, usted tiene un gran problema. Los costos de producción y de trabajo han aumentado más rápido de lo esperado y la cantidad de público ha sido un poco menor de lo pronosticado. Piensa que la debilidad de la economía ha impedido que algunas personas compren entradas. Como su misión es servir a la comunidad, ha mantenido bajo el precio de las entradas,

Figura 15.6 Modelo para determinar un estilo de toma de decisiones adecuado

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	¿Importancia de la decisión?	¿Importancia del compromiso?	¿Experiencia de líder?	¿Probabilidad de un compromiso?	¿Apoyo del equipo?	¿Experiencia del equipo?	¿Competencia del equipo?	
	A	A	A	A	—	—		Decidir
				B	A	A	A	Delegar
							B	Consultar (al grupo)
						B	—	
					B	—	—	
			B	A	A	A	A	Facilitar
							B	Consultar (a cada individuo)
						B	—	
					B	—	—	
				B	A	A	A	Facilitar
							B	Consultar (al grupo)
						B	—	
					B	—	—	
		B	A	—	—	—	—	Decidir
			B	—	A	A	A	Facilitar
							B	Consultar (a cada individuo)
						B	—	
					B	—	—	
	B	A	—	A	—	—	—	Decidir
				B	—	—	A	Delegar
							B	Facilitar
		B	—	—	—	—	—	Decidir

Fuente: Reproducido de Victor H. Vroom, "Leadershin and the Decision-Making Process", *Organizational Dynamics*, vol. 28, primavera de 2000, pp. 62-94, © 2000, con autorización de Elsevier.

a pesar del incremento de los costos. Tiene que decidir qué se debe hacer para resolver esta situación.

Con ayuda de la matriz que presenta la figura 15.6, usted procedería de la manera siguiente:

1. Primero consideraría la importancia de la decisión. Usted la califica de importancia alta.
2. A continuación, considera si es importante que sus administradores se sientan comprometidos con la solución que haya elegido. Piensa que su compromiso es esencial.
3. Evalúa su experiencia personal. Antes de que surgiera el problema, usted pensó que era bastante, pero ahora siente mucha menos confianza. Concluye que su experiencia es baja.
4. Ahora considera si existe la probabilidad de que las personas acepten su decisión, dado que no participaron a la hora de formular la solución. Concluye que existe baja probabilidad.
5. A continuación considera si su equipo de administración está muy comprometido con la misión y las metas del teatro. Sabe que sí lo están, por lo que califica esta pregunta con alta.
6. Ahora considera qué tanto conocimiento experto tienen los administradores de su equipo. Considera que su expertise es alto. Cada uno de ellos tiene diferentes habilidades, pero todos tienen muchos años de experiencia en su profesión.

7. Por último considera si los miembros de su equipo de administración podrán trabajar bien juntos. De hecho, juntos, los altos directivos no trabajan bien. Se han presentado muchos conflictos en meses pasados y el equipo no ha podido resolverlos. Todos ellos tienen opiniones fijas y no han aprendido a colaborar y a comprometerse cuando se necesita. Califica la competencia del equipo como baja.

Una vez que ha evaluado estos siete factores situacionales, advertirá que el estilo de decisión recomendado es el estilo de consultar al equipo. Es decir, usted debe presentar el problema al equipo, pedir que presenten sugerencias y a continuación debe tomar una decisión. Podría sostener dos o tres reuniones con el equipo para estrechar las opciones, pero todos tendrán claro que usted tomará la decisión final. No delegará el problema ni esperará que el equipo de administración lo resuelva por su cuenta.

Con la intención de que los líderes pudieran utilizar esta matriz con facilidad, Victor Vroom desarrolló un software llamado Expert System. Éste lleva registro de los juicios de opinión del líder en cuanto a las siete contingencias situacionales con base en una escala de calificación de cinco puntos. A continuación, el programa utiliza esas calificaciones para recomendar el estilo de liderazgo más conveniente.

Orden de prioridad de los costos y los beneficios. Los líderes que están preocupados porque deben tomar decisiones bajo la presión del tiempo son los que deben utilizar la matriz que presenta la figura 15.6. Ésta ha sido diseñada para ayudar a los líderes a tomar una decisión de calidad aceptable con un máximo de velocidad. A menudo los líderes deben tomar decisiones cuando el tiempo es un elemento esencial. Por ejemplo, la decisión respecto a si se debe comprar o no un software, con seguridad se debe tomar con rapidez porque la oferta de su atractivo precio bajo durará poco tiempo. ¿Debe el líder actuar sólo y tomar una decisión con rapidez o primero debe consultar al equipo y, a continuación, tomar su decisión? ¿Debe delegar la decisión y permitir que el equipo decida por su cuenta? Cuando se elija un estilo de liderazgo para esta decisión, la velocidad de la misma será prioritaria, porque el hecho de no decidir con rapidez entraña una sanción.

Sin embargo, cuando se toman decisiones, la velocidad no siempre es la consideración más importante. En algunas situaciones la prioridad puede ser otra. Por ejemplo, cuando no hay tanta presión de tiempo, el líder podría considerar que lo prioritario es elegir un estilo que tiene el beneficio de desarrollar a los seguidores. Al utilizar un estilo más participativo, el líder podrá desarrollar las competencias técnicas y gerenciales de los empleados, crear un trabajo en equipo, fomentar la lealtad y el compromiso con las metas de la organización y utilizar con más eficacia los talentos de un equipo diverso a efecto de encontrar soluciones creativas para los problemas.[29] Aquí sólo hemos explicado con detalle la matriz de las decisiones impulsada por el tiempo. Existen otras matrices que pueden utilizar los líderes. Por tanto, el líder que considera que lo prioritario es desarrollar a los líderes podría utilizar una matriz para elegir el estilo más conveniente cuando le preocupa más el desarrollo que la velocidad.

Evaluación. Si los líderes son capaces de diagnosticar las contingencias de forma correcta, entonces les resultará más fácil elegir el estilo de liderazgo conveniente para esas situaciones. Si la situación requiere que haya delegación, el líder debe aprender a establecer las metas deseadas y los límites y, a continuación, debe dejar que los empleados determinen cuál es la mejor ruta para alcanzar las metas dentro de esos límites. Si la situación requiere que el líder tome la decisión él solo, debe tener conciencia de las consecuencias positivas y negativas que podría tener el hecho de no pedir la opinión de otros.[30]

Este modelo tiene algunas limitaciones. En primer término, la mayoría de los empleados estadounidenses tiene un claro deseo de participar en las decisiones que afectan su trabajo, sin importar el estilo de liderazgo que recomiende el modelo. Si los subordinados no participan en una decisión, es más probable que se sientan frustrados y que no se comprometan con la misma. En China, México y otros países, el deseo de participar tal vez no sea tan fuerte debido a que tienen otros valores culturales. En segundo, ciertas competencias del líder desempeñan una función central para determinar la eficacia relativa del modelo. Por ejemplo, en

situaciones de conflicto, sólo los líderes que tienen habilidad para resolverlos podrían utilizar el tipo de estrategia de la toma de decisiones en participación que sugiere el modelo.[31] Un líder que no ha desarrollado esta competencia podría obtener mejores resultados si utiliza un estilo más directivo, a pesar de que no sea el estilo que propone el modelo. La importancia de contar con las competencias indicadas podría ser una razón que explica por qué los altos directivos tienden a involucrar a su personal en los procesos de toma de decisiones mucho más que los supervisores y los administradores de niveles más bajos.[32]



Enunciar las características y las conductas centrales del liderazgo transformacional.

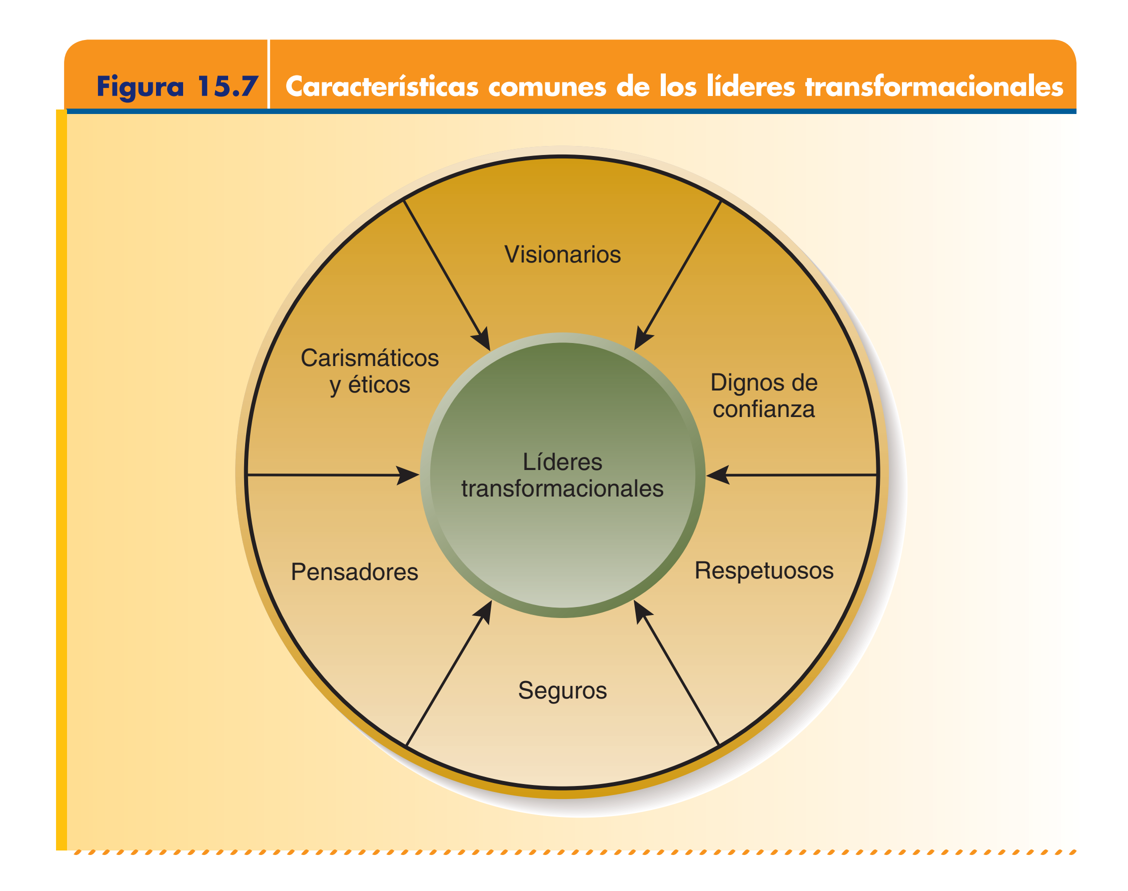
Liderazgo transformacional

Los líderes de algunas organizaciones han observado que el liderazgo es cuestión de mucho más que las características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares. Han visto que es todo eso y mucho más. A las personas que se requieren para guiar a las organizaciones durante los cambios que se necesitan se les llama líderes transformacionales.

Los líderes transformacionales *inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones*.[33] Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable. También desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas. Los líderes transformacionales proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros.[34] Aceptan los riesgos que entraña perseguir nuevas oportunidades. Tienen una capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía y, en general, tienen una enorme inteligencia emocional. Por lo anterior, la gente confía mucho en ellos y sus organizaciones registran un mejor desempeño.[35]

La figura 15.7 esboza las características y conductas interrelacionadas de los líderes transformacionales. Cada líder transformacional es un mosaico único de estas características; puede ser más fuerte que otros en razón de algunas características, pero lo probable es que todas ellas estén presentes.[36]

Figura 15.7 Características comunes de los líderes transformacionales



Visionarios

Quizá la característica dominante de los líderes transformacionales es su capacidad para crear una *visión* que vincula a las personas entre sí y que crea un futuro nuevo. El famoso discurso "Tengo un sueño" que pronunció el Dr. Martin Luther King en 1963 convenció a una generación de que debía apoyar el movimiento de los derechos civiles en Estados Unidos. Los líderes empresariales también pueden convencer a la gente de que actúe. La visión del Dr. Irwin Redlener fue establecer un "hogar médico" para todos los niños que carecen de acceso continuo a un servicio médico general de calidad. Como pediatra, su visión es "utilizar los servicios médicos como palanca para atender las necesidades generales de los niños más desprotegidos... [él quiere] destrabar el futuro de millones de niños que no tienen esperanza... encender la imaginación de los pequeños y transformar sus vidas". La visión de Redlener se ha hecho realidad en el Hospital Infantil de Montefiore, en Nueva York. El hospital combina la visión cósmica del mundo de Carl Sagan con lo más moderno de la tecnología médica y el elaborado diseño artístico de una producción teatral profesional. Mientras los niños reciben su tratamiento pueden aprender poesía, pintura, química, astronomía, oceanografía y muchos otros temas en un entorno interactivo junto a su cama.[37]

Los líderes transformacionales tienen algo más que una simple visión. También tienen un mapa de caminos para realizarla. Lo importante es que los seguidores "compren" esa visión y que el líder tenga un plan para llenarlos de energía a efecto de que la puedan realizar. Los visionarios desafían las viejas creencias y maneras de hacer las cosas. Creen con firmeza en sus ideas y son capaces de comunicarlas con claridad y de usarlas para emocionar a otros.

Administración al instante

"Si uno observa Hollywood y se pregunta: '¿Cuáles empresas están probando en verdad cosas nuevas y analizando modelos nuevos?' La lista es muy corta. 'Nuestra industria no es inherentemente emprendedora, [pero] consideramos que asumir riesgos y la innovación son parte de nuestro negocio. Si no lo hacemos, otro lo hará y nos derrumbará'."

Mark Cuban, presidente y cofundador de 2929 Entertainment

Carismáticos y éticos

Los líderes transformacionales son carismáticos, pero no todos los líderes carismáticos son líderes transformacionales. Un líder carismático *es una persona capaz de influir en otros porque sus cualidades producen inspiración*. La palabra griega *kharisma* significa "don de los dioses". Los líderes que tienen carisma, como John Thompson de Symantec, tienen el don de conseguir la cooperación y dedicación de los seguidores. Éstos atribuyen a los líderes carismáticos cualidades heroicas y extraordinarias.[38]

Los líderes carismáticos pueden beneficiar a la organización o la sociedad, pero también las pueden perjudicar. Adolfo Hitler fue un líder carismático para sus seguidores, pero no para el grueso de la gente. Fue un líder inmoral, desequilibrado y carente de ética, que sólo se concentraba en sus necesidades y que no escuchaba las críticas ni las sugerencias. En cambio, piense en Martin Luther King. Él también fue un líder carismático, pero su visión y capacidad para comunicar inspiraron a una nación para efectuar cambios sociales importantes y positivos. Los líderes transformacionales, como Martin Luther King son carismáticos y éticos.

Con el transcurso del tiempo, los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores y los desarrollan para que sean líderes. Estos líderes no se burlan de las opiniones de otros, sin importar su estatus y posición. En esencia, los líderes transformacionales son modelos de roles que los seguidores emulan. Los líderes que alcanzan niveles superiores de desarrollo moral crean organizaciones que tienen culturas más éticas. El liderazgo ético también sirve para pronosticar la satisfacción y la dedicación de los empleados.[39]

Seguros

Como los líderes transformacionales luchan por ser éticos en sus relaciones, la gente considera que son seguros. Los empleados que no confían en un líder dudarán si siguen la visión expresada por el líder e interpretarán sus mensajes inspiradores con escepticismo. Con frecuencia estos líderes son conocidos por su honestidad bajo presión, hablan directo y respetan sus compromisos. "Hacen lo que dicen."

Además de que la gente los percibe como seguros, los líderes transformacionales confían en sus seguidores. Estos líderes delegan tareas y facultades a sus seguidores. Asimismo fomentan de manera muy activa el flujo de información bilateral.[40]



© Paul Sancya/AP Photo

Carlos Ghosn transformó Nissan involucrando a los empleados en el proceso de toma de decisiones y mostrando respeto por sus ideas.

Pensadores

Los líderes transformacionales son pensadores. Piden a los seguidores que partan de su visión ofreciéndoles soluciones innovadoras y nuevas ideas. Fomentan la solución de problemas y los razonamientos positivos. También creen que se deben asumir riesgos, pero fundan sus acciones en un análisis y una discusión bien meditados. Fomentan la creatividad. Alientan a los seguidores a cuestionar los supuestos y las prácticas antiguas y esperan que así lo hagan. Estos líderes suelen concentrarse en el "qué" y en el "porqué" de los problemas, y no en el "quién" para responsabilizarlos. Estos líderes piensan que no existe nada que sea tan bueno, tan establecido ni tan político que no se pueda desafiar o cambiar.

Carlos Ghosn es conocido por ser un líder pensador. Como presidente de Nissan y Renault, sus responsabilidades lo mantienen muy ocupado con viajes entre Japón y París. Otros podrían considerar que sus múltiples viajes son una molestia, pero él agradece que le dejen tiempo para pensar, como explica el recuadro Competencia para la acción estratégica.[41]

Competencia para la acción estratégica

Carlos Ghosn, presidente de Nissan Motors

Cuando Carlos Ghosn asumió el cargo de presidente de Nissan Motors, la empresa estaba pasando por tiempos muy difíciles. Ghosn tuvo tanto éxito al darle un giro a la empresa que pocas personas recuerdan que haya estado en problemas. En fecha más reciente, ha estado trabajando para transformar a Renault de una manera muy parecida. El intelecto de Ghosn, su enfoque inquebrantable y su toma de decisiones eficaz son algunas de las grandes razones que explican su eficacia como líder. Tanto en Nissan como en Renault, Ghosn motiva a los empleados para que no dejen de luchar por superarse. En una transmisión reciente dirigida a Renault, advirtió a los empleados que no se debían dejarse atrapar en el ciclo de auge y decadencia que ha afectado a tantas compañías automotrices. Explicó a los empleados que "el éxito genera complacencia y a veces arrogancia". Después, cuando se encuentran en el fondo del ciclo se preguntan "¿qué nos pasó?".

Para evitar esa suerte, Ghosn se impone analizar las situaciones con cuidado, y pide lo mismo de sus ejecutivos; a continuación busca ser contundente en sus acciones. "Lo que trato de explicar en Nissan y en Renault es que debemos elegir el momento, el área y las circunstancias en que libraremos las batallas. De lo contrario, tendremos que invertir mucha más energía y recursos para obtener el mismo resultado."

Como pasa un promedio de 48 horas al mes viajando, eso le permite tener mucho tiempo para pensar, respecto a las preguntas que se deben plantear, las direcciones estratégicas que se deben seguir y la manera de influir en los empleados para que emprendan las acciones que se necesitan. Al hablar de sus viajes [en un jet privado] entre Tokio y París, Ghosn comenta: "Cuando uno está solo puede gozar de un momento magnífico para hacer análisis críticos. En la oficina o en casa nunca se tiene tiempo para estar solo". Ghosn también quiere que sus empleados piensen.

Siempre participa en las decisiones estratégicas centrales, pero depende mucho de sus altos directivos, que dirigen las operaciones cotidianas y el debate de las perspectivas alternativas, para que informen de casi todas las decisiones. "Odio las reuniones en las que las personas ocultan sus opiniones, comenta. Si uno no ve los distintos aspectos de una decisión ni las diferentes opciones, no podrá tomar una buena decisión." A fin de fomentar que las personas piensen "fuera de lo común", Ghosn hace hincapié en el trabajo de equipos interfuncionales e interculturales. Además, no tiene miedo de ir en contra de viejas tradiciones. En Nissan, hizo lo inconcebible cuando estableció el inglés como idioma oficial, introdujo a extraños para que ocuparan algunos altos puestos y desmembró la red superior de la empresa, que se basaba en vínculos familiares y amigos. Ha llevado su estilo a Renault, pero es demasiado pronto para saber si los resultados serán igual de buenos. Cuando el nuevo Twingo de la empresa llegue al mercado en 2008, los clientes decidirán si el enfoque pensativo de Ghosn también es bueno para Renault.

Más información de estas organizaciones en www.nissanusa.com y www.renault.com.

Considerados

Los líderes transformacionales piensan en las necesidades de terceros y tienen una enorme capacidad para sentir empatía. Escuchan con atención las preocupaciones de los empleados, los clientes, los proveedores y el público. Están dispuestos a aceptar su responsabilidad cuando se presentan los errores inevitables y no buscan chivos expiatorios; respetan y valoran las contribuciones de todos los empleados. Los líderes transformacionales a menudo están dispuestos a sacrificar su ganancia personal inmediata si ello beneficia a otros. Utilizan sus fuentes de poder para mover a las personas y a los equipos hacia sus visiones, pero evitan usar el poder para su provecho personal.[42]

Bill Greehy, presidente de Valero Energy, la refinería más importante de Estados Unidos, es muy considerado. Tiene una política de no despedir personal y se dedica con entusiasmo a garantizar la seguridad de sus empleados, a quienes dice que ellos son lo primero, que están antes que los clientes y los accionistas. Cuando el huracán Katrina impactó Nueva Orleans en agosto de 2005, Greehy mandó 60 casas móviles para los empleados que habían perdido su casa. También constituyó el Valero SAFE Fund, que proporcionó hasta 10,000 dólares a los empleados que los necesitaban y combustible gratis a los empleados de Valero y a la policía local. A pesar de la devastación, Valero mantuvo a todos los empleados en la nómina. Bob Pena, un gerente de Valero, expresó así su agradecimiento: “Si no hubiera sido por Valero, sólo Dios sabe dónde estaría”.[43]

Administración al instante

“Hemos encontrado que cuanto más se haga por los empleados, tanto más harán ellos por los accionistas y por la comunidad. He visto un ciclo en las empresas en el que despiden y contratan y despiden y contratan. Considero que eso es una mala administración. El temor no sirve en absoluto para motivar a las personas.”

Bill Greehy, presidente de Valero Energy Corporation

Dignos de confianza

Los líderes transformacionales proyectan optimismo y confianza en sí mismos. La confianza de John Thompson le ayudó a persistir en la aplicación de una nueva estrategia, a pesar del escepticismo de otros. Recuerde lo que dijo Bruce Chizen, presidente de Adobe: “Él [Thompson] no dio marcha atrás ni un segundo en todo lo que había dicho de Veritas y la necesidad y el valor de esa adquisición, a pesar de que estaba bajo una enorme presión. No cedió. El liderazgo que demostró en circunstancias tan difíciles fue admirable”. También fue muy efectivo.

Jeff Immelt, presidente de GE, también tiene confianza. Antes de que Jack Welch, su jefe, fuera nombrado presidente, le dijo que le despediría si cometía un error importante más. En ese tiempo, Immelt pensaba que él era la única persona que consideraba con futuro en la empresa. “Sentía como si la gente en las reuniones me mirara y se cubriera los ojos pensando ‘Éste es carne muerta’. Reconocí que había cometido algunos errores y que era el único que podía sacarnos [del problema]. Sabía que era un buen tipo, que a veces le pasan cosas malas a la gente buena. Pude sobrellevar la situación, arreglar las cosas y ello me dio mucha más confianza para afrontar otras.”[44]

Los seguidores deben ver que el líder es un apasionado de una visión y que confía en que se puede alcanzar, pero no debe ser arrogante. Estos líderes también demuestran confianza en sus seguidores. Reconocen que se cometerán errores y saben que si los errores no se corrigen, los seguidores sentirán aversión al riesgo.

Como ilustran estos ejemplos, los líderes transformacionales muestran un perfil de características único, conductas y competencias personales. Sin embargo, los líderes transformacionales no sólo están en puestos gerenciales altos en las organizaciones empresariales. También están en las organizaciones de caridad, grupos cívicos y de la comunidad, escuelas, organizaciones estudiantiles, dependencias de gobierno, negocios grandes y pequeños y en todos los demás tipos de organización. Es probable que alguno de ellos haya sido su inspiración en algún momento de su vida.

Desarrollo del liderazgo

6. *Describir lo que las organizaciones hacen para desarrollar líderes.*

Una encuesta de 700 empleados que trabajaban en decenas de empresas reveló que 83 por ciento pensaba que en sus organizaciones había un vacío de liderazgo. Otro estudio reveló que sólo 45 por ciento de los empleados confía en el trabajo que desempeñan sus ejecutivos. La confianza en la alta gerencia ha ido a la baja de forma consistente en años recientes.[45] Incluso muchos directores generales reconocen que no está claro quiénes serán los líderes futuros de sus empresas.[46] ¿Dónde están todos los buenos líderes? ¿Cómo pueden las organizaciones satisfacer su necesidad de tener mejores líderes?

Hay quienes piensan que los líderes nacen, no se hacen. Otros piensan que la capacidad de liderazgo de una persona se adquiere en la infancia y que gran parte de ella es fija para cuando llegan a trabajar como administradores. Ann Mulcahy, de Xerox, piensa que su enfoque general para liderar no ha cambiado mucho con el paso de los años: "Pienso que hoy no soy una líder diferente de la que era cuando tuve mi primer puesto gerencial. Soy muy directa. Participo menos en la administración que en trabajar con equipos y en resolver problemas. Por tanto estoy muy comprometida e involucrada". Sin embargo, esto no significa que Mulcahy sea la misma hoy que hace 20 años. A medida que fue ascendiendo de un puesto a otro en la jerarquía de la organización, ella adquirió un conocimiento más amplio del negocio. También aprendió a tener confianza en su capacidad para dirigir a otros.[47]

John Thompson también piensa que el liderazgo es algo que las personas pueden desarrollar. Por eso mismo él regresa periódicamente a Florida A&M University para ser coach de estudiantes universitarios. También es la razón que explica por qué invita a jóvenes afroestadounidenses, que consideran que es un modelo de rol y que valoran que sea su mentor, a compartir comidas en su casa.

Si no fuera posible desarrollar y mejorar las habilidades de liderazgo, lo único que podría hacer una organización sería buscar a los buenos líderes y tener la esperanza de encontrarlos en alguna parte. La mayoría de los presidentes o directores generales creen que el liderazgo mejora en razón de las experiencias personales y las investigaciones respaldan su opinión. Eso explica por qué invierten su tiempo personal y los recursos de la empresa en un esfuerzo por desarrollar la capacidad de liderazgo de sus empleados. Estas inversiones corresponden a cuatro categorías generales: 1) asignar a las personas a posiciones en las que se fomente el aprendizaje en el puesto, 2) ofrecer ayuda por medio del coaching y el mentoring, 3) enviar a los empleados a programas de capacitación y evaluación en liderazgo formal y 4) enviarles a que cumplan con asignaciones especiales. Por supuesto que muchas organizaciones utilizan una combinación de estos enfoques con la esperanza de contar con el talento que necesitarán para liderar a la organización dentro de muchos años.[48]

Aprendizaje en el puesto

Como se explicó en el capítulo 1, el aprendizaje en el puesto es importante para todos los aspectos del trabajo gerencial y eso incluye aprender el liderazgo. Para desarrollar el liderazgo en el puesto se requiere que los empleados acepten trabajos o asignaciones de proyectos que incluyan responsabilidades de liderazgo. Al principio de la carrera de una persona, trabajar con un contribuyente individual en proyectos de equipo brinda muchas oportunidades para aprender a ser un líder efectivo. El hecho de ser el líder formal de un proyecto permite que el empleado utilice diferentes tipos de tácticas de influencia y que observe la manera en que las personas reaccionan ante esos intentos por influir en ellas. Los líderes de equipos también pueden pedir a los miembros del equipo que les proporcionen retroalimentación sincera y sugerencias para mejorar. Los miembros del equipo que no son designados sus líderes formales también pueden aprender observando la relación que hay entre el líder y el equipo.

El aprendizaje en el puesto es más eficaz para personas que asumen la responsabilidad personal de su desarrollo. Usted aprenderá más mediante este enfoque si comprende su enfoque de liderazgo actual, desarrolla un plan de acción para mejorar y se concentra en aplicarlo. A lo largo de todo el libro le hemos brindado la oportunidad de conocerse mejor respondiendo varios cuestionarios y distintas preguntas de reflexión, analizando varios casos y meditando en los distintos recuadros acerca de las competencias. Esperamos que estas actividades le ayuden a desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Evaluación y capacitación formales

La evaluación y capacitación de liderazgo *por lo general implica evaluar el estilo de liderazgo del individuo y proporcionarle experiencias educativas diseñadas para mejorar su eficacia como líder.* La evaluación de las fortalezas y debilidades de una persona contribuye a montar el escenario para un programa de capacitación formal.

Los programas formales para desarrollar el liderazgo por lo general se crean en torno a lo que la empresa considera que se requiere que tengan sus administradores y líderes. 3M utilizó las opiniones de sus ejecutivos para desarrollar su modelo de liderazgo. El presidente de la empresa utiliza el modelo de liderazgo de 3M cuando realiza su revisión anual de los altos directivos, y los gerentes de niveles más bajos utilizan el modelo como guía cuando eligen actividades y asignaciones para el desarrollo. Los directivos y los administradores también utilizan el modelo de liderazgo de la empresa para establecer las expectativas de desempeño, evaluar el desempeño y analizar el desarrollo que necesitan sus empleados. Las dimensiones del liderazgo que identificó 3M y que ahora utiliza para desarrollar a los líderes del futuro se clasifican en tres categorías, como se muestra a continuación:

1. **Competencias de liderazgo fundamentales.** Los nuevos empleados deben tener estas competencias cuando se les contrata y perfeccionarlas mediante la experiencia en asignaciones gerenciales sucesivas:
   - Ética e integridad
   - Capacidad intelectual
   - Madurez y criterio
2. **Competencias de liderazgo esenciales.** Estas competencias se desarrollan por medio de la experiencia al liderar una función o un departamento y montan el escenario para puestos directivos más complejos:
   - Orientación al cliente
   - Desarrollar a las personas
   - Inspirar a otros
   - Salud y resultados de negocios
3. **Competencias de liderazgo visionario.** Estas competencias se desarrollan a medida que los directivos asumen responsabilidades que requieren que operen más allá de los límites de una unidad particular de la organización y se usan mucho en los puestos de niveles más altos:
   - Perspectiva global
   - Visión y estrategia
   - Alentar la innovación
   - Construir alianzas
   - Agilidad organizacional

Como se puede observar, el modelo de 3M de las competencias gerenciales es similar al que utilizamos en este libro. Para evaluar las capacidades de liderazgo de sus empleados, organizaciones como Hasbro, 3M e IBM utilizan a expertos capacitados, autoevaluaciones y retroalimentación de 360 grados. En el caso de los empleados que están en funciones que implican liderazgo, proporcionarles retroalimentación es una buena vía para mejorar su efectividad. No es raro que la mayoría de los líderes se vean a sí mismos de forma más positiva que los ven sus seguidores. Los buenos líderes tienen una percepción realista de sí mismos y utilizan la retroalimentación en cuanto a su comportamiento para mejorar. La evaluación y la capacitación formales se pueden realizar en las instalaciones educativas de la organización, en un instituto o universidad, o en instituciones como el Center for Creative Leadership, una organización sin fines de lucro que se dedica a enseñar e investigar cuestiones de liderazgo.

Weyerhaeuser ofrece evaluaciones y capacitación en liderazgo por medio de su universidad corporativa. Como explica el recuadro Dilema ético, su mayor prioridad es desarrollar a líderes éticos.[49]

Dilema ético

Weyerhaeuser

En años recientes ha habido enorme preocupación y grandes debates en torno al comportamiento carente de ética en los negocios y ahora las empresas empiezan a entender lo que ocurre. El sólo hecho de pedir a los empleados que apliquen su mejor juicio, al parecer no basta para garantizar que las personas en posiciones de liderazgo se comporten con ética. De hecho, una encuesta de más de 3,000 trabajadores estadounidenses reveló que una serie de conductas carentes de ética ocurre con demasiada frecuencia: al menos uno de cada seis trabajadores dijo que había observado a administradores que eran abusivos o intimidantes, que mentían a los clientes y a los empleados y/o que toleraban violaciones a la seguridad que podrían provocar daños. Weyerhaeuser Company no quiere que sus líderes, ni algún otro empleado, observe esas conductas carentes de ética o ninguna otra.

Weyerhaeuser, fundada en 1900, es una empresa que tiene un valor de 22,000 millones de dólares, que elabora productos y servicios forestales y que tiene empleados en 19 países. Durante años ha incluido la capacitación en cuestiones de ética como parte del entrenamiento formal de los líderes. La filosofía de la empresa es que los líderes notables pueden inspirar y motivar a otros para que realicen grandes tareas. Desde su inicio, Weyerhaeuser Company ha concedido mucho valor al liderazgo efectivo. Además, éste siempre ha significado un liderazgo ético. A efecto de ayudar a los administradores a detectar situaciones éticas difíciles y a analizarlas, los altos directivos fungen como profesores. En los programas de capacitación se pide a los administradores que lean y discutan varios casos de estudio que presentan desafíos éticos realistas. Los líderes presentan varias opciones a consideración de los administradores, entre ellas una o dos válidas. Una discusión de grupo brinda a los administradores la posibilidad de explicar lo que piensan de la situación, cómo se comportarían y por qué.

Un caso que se utiliza en Weyerhaeuser para enseñar ética se llama "Pulp Fiction". En él, Lena es empleada de un aserradero. El contratista de mantenimiento que emplea la planta empieza a hacer mal su trabajo, y entonces Donna, su jefa, le pide que le recomiende a otros contratistas para que se encarguen de las tareas de mantenimiento que se necesitan. Lena se entera que uno de los empleados del actual contratista de mantenimiento es yerno de Donna, la gerente de mantenimiento del aserradero. ¿Qué haría usted en este caso? Éstas son algunas opciones:

1. Preguntar a un compañero de trabajo si él sabe a ciencia cierta si el chico en verdad es yerno de Donna.
2. Informar al gerente de la planta del posible conflicto.
3. Pedir al contratista que explique la situación.
4. Preguntar a Donna si su yerno trabaja con el contratista de mantenimiento.

Los líderes y los administradores discuten cómo cada una de las opciones podría afectar a las distintas personas involucradas y también a la empresa. Muy pocos gerentes encontrarán en realidad esta situación especial, pero esa no es la cuestión, sino ayudar a los administradores a desarrollar un enfoque que les sirva para analizar las cuestiones éticas que podrían encontrar. ¿Usted qué haría si fuera Lena y por qué?

Más información acerca de esta organización en www.weyerhaeuser.com.

Coaching y mentoring

Coaching significa que una persona proporciona retroalimentación y consejos personalizados a otra, con el propósito de mejorar el desempeño tanto del administrador como de la organización.[50] John Thompson piensa que el coaching y el mentoring que recibió al principio de su vida le ayudaron a triunfar y explica: "Yo... tuve la suerte de contar con el apoyo de gente que estaba en muy buena posición y que se interesó en mi carrera... El éxito es una combinación de trabajo arduo y una buena estructura de apoyo que ayuda a progresar".

Un enfoque un tanto nuevo para el desarrollo del liderazgo es el uso de coaches personales. Como se explicó antes en el recuadro Competencia para la autoadministración, Sylvia Montero utiliza a un coach que le ayuda a analizar las cuestiones estratégicas. En ocasiones los jefes son muy buenos coaches. Jeff Immelt, de GE, dice que Jack Welch, su exjefe, fue un magnífico coach para él.

En Ericsson, la compañía del ramo de las telecomunicaciones, los administradores pasan mucho tiempo trabajando como coaches de cada empleado. Los administradores trabajan con

cada empleado para preparar un contrato de desempeño, mismo que incluye una evaluación de las fortalezas y debilidades del empleado. A efecto de medir el avance, los administradores se reúnen con cada empleado seis veces durante el año siguiente y tienen sesiones de coaching, uno a uno, que duran alrededor de 90 minutos cada una. Es raro que los administradores proporcionen un coaching tan intenso a cada empleado, pero Ericsson piensa que la inversión generará dividendos. A final de cuentas, lo más importante que administran los gerentes es a su personal.[51]

Cuando los administradores y otras personas que no son coaches profesionales entrenan a su gente, la actividad suele llamarse mentoring. En el caso de muchos administradores, un mentor puede enseñar mucho más que un coach profesional contratado para el efecto. Los mentores casi siempre son administradores o compañeros que llevan más tiempo en la organización y que ofrecen asesoría y guía en cuanto a diversas cuestiones relacionadas con la carrera. Grace Lieblein, ingeniero en jefe de GM, es una mentora que tiene un interés especial en ayudar a otras ingenieras a manejar sus carreras. Como mentora, ella les ayuda a encontrar asignaciones que desarrollarán su potencial para avanzar hasta llegar a ser líderes técnicas o directoras generales. Grace explica: "Como mentora, con firmeza aliento a mis colaboradoras a formar una base de experiencias sólida que descubren su potencial de carrera. Pienso que una base de experiencias sólida es muy importante".[52]

La Armada de Estados Unidos también utiliza a los mentores que trabajan de igual a igual. En el caso de los administradores y los oficiales del ejército, hablar con los mentores acerca de cómo desarrollar conductas de líder más efectivas resulta muy importante para avanzar en la carrera. Los mentores ayudan a los administradores a comprender la manera en que otros responden a sus conductas y les señalan sus debilidades o puntos vulnerables. Los mentores también son modelos de roles que emularán las personas y ofrecen valiosos consejos en torno a los estilos de liderazgo que favorecen las organizaciones. Por último, los mentores a menudo ayudan a los administradores a desarrollar capacidades de liderazgo ayudándoles a conseguir asignaciones que fomentarán el aprendizaje en el puesto.[53]

Cuando Andrea Jung, presidenta de Avon, empezó a trabajar en Bloomingdale's tras completar sus estudios universitarios, buscó a la ejecutiva Joan Vass para que fuera su mentora. Vass había hecho una rápida carrera y la había equilibrado con éxito y una vida familiar tranquila. Jung veía en Vass a un modelo de rol ideal, que le podía enseñar a ser agresiva pero con tacto y, por lo mismo, buscó a Vass para que fuera su mentora.

Asignaciones especiales

Otro método que algunas organizaciones utilizan para desarrollar a los líderes es proporcionar a los administradores asignaciones especiales que representan un enorme desafío. Estas asignaciones son muy útiles para ayudar a las personas a desarrollar sus competencias multiculturales. Hoy día, la globalización afecta a casi todas las empresas estadounidenses. Una de sus muchas consecuencias es que los líderes empresariales han tenido que aprender a ser efectivos en otras culturas y países. A medida que la globalización se extiende, muchas empresas han encontrado que no cuentan con los líderes globales que necesitan ahora y que requerirán en el futuro. Una encuesta reveló que 85 por ciento de las 500 empresas de la revista *Fortune* señala que hay escasez de administradores y líderes globales competentes.

¿Qué se requiere para ser un líder global efectivo? El primer paso es comprender lo que piensan del liderazgo los empleados de distintas culturas; es decir, lo que se considera un liderazgo efectivo en Estados Unidos podría no serlo en otros lugares. De hecho, una investigación reciente acerca del liderazgo global revela que éste adopta distintas formas en diferentes países. La figura 15.8 resume algunos resultados de esta investigación.[54] Como muestra la figura 15.8, algunas conductas facilitan un liderazgo efectivo en casi todas las culturas y, sin embargo, otros entorpecen un liderazgo efectivo casi en cualquier lugar del mundo. No obstante, también existen conductas que son efectivas en algunas culturas e ineficaces en otras. Pricewaterhouse-Coopers (PwC) sabe que es esencial que los líderes globales conozcan estas conductas de liderazgo que dependen de las circunstancias culturales. A fin de que sus administradores desarrollen sus habilidades de liderazgo global, PwC les envía al extranjero a un programa que llaman Ulysses, como explica el recuadro siguiente Competencia multicultural.[55]

Figura 15.8 **El liderazgo visto por distintas culturas**

Características positivas en todas las culturas	Características que varían de una cultura a otra (con ejemplos)	Características negativas en todas las culturas
Integridad: Confiable, Justo, Honesto	**Autónomo** (más positivo en China que en Estados Unidos y Francia)	**Autoprotector:** Solitario, Asocial
Visionario: Previsión, Planeación	**Consciente del estatus** (más positivo en Brasil y Egipto que en Estados Unidos)	**Malevolente:** No coopera, Irritable
Inspirador: Positivo, Dinámico, Alentador, Genera confianza	**Que asume riesgos** (más positivo en Estados Unidos que en China y Francia)	**Autocrático:** Dictatorial
Formador de equipo: Comunicativo, Informado, Coordinador, Integrador		

Competencia multicultural

PricewaterhouseCoopers

Tahir Ayub es socio de PricewaterhouseCoopers (PwC) y debe tener la capacidad para "pensar global, actuar local". PwC le ayudó a desarrollar esta competencia enviándole a Namibia, un país que está siendo devastado por el VIH/SIDA. PwC hizo arreglos para el viaje y la estancia de Ayub en ese país como parte de su Programa Ulysses para desarrollar a líderes globales. Asimismo, cada año la empresa envía a 17 socios para que trabajen, en pequeños equipos, en proyectos de países en desarrollo. Los socios "van como locales"; es decir, se les retiran todas las comodidades con las que han crecido, y toman por sentadas, y se les asigna una tarea específica que deben realizar. Para tener éxito deben recurrir a su ingenio. PwC piensa que esta experiencia es esencial para desarrollar líderes globales.

A su llegada, Ayub se sumó a otros dos socios de PwC que no conocía, uno venía de Holanda y el otro de México. Ayub había crecido en el Reino Unido y estudió en una universidad de Vancouver, por lo cual esta experiencia transformó su vida. Él la recuerda así: "Cuando se trabaja en un lugar [con tanta diversidad cultural] como Vancouver, tiene contacto con personas de diferentes orígenes y piensa que conoce de diferencias culturales". Sin embargo, al trabajar como parte del equipo de Namibia ya no estaba tan seguro de tener una mente abierta. También se dio cuenta que "la forma en que uno ve las cosas tal vez no sea siempre la mejor", lo cual es una experiencia que refuerza la humildad de alguien tan exitoso como un socio de PwC.

Dos años después de que regresó de Namibia, Ayub dice que todavía puede ver los rostros de los huérfanos que conoció, cuyos padres habían muerto de sida. PwC dice que es evidente que Ayub sacó provecho de la experiencia. Hoy él reconoce que es importante escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar las decisiones. Comenta: "Antes, cuando me encontraba con un asunto que consideraba que podía manejar, decía que no tenía mucho tiempo para escuchar a todos los involucrados para asegurarme que era el camino correcto a seguir. Ahora estoy mucho más abierto a escuchar y a conocer los puntos de vista de otros. La empresa sabe que a medida que sean más los socios que viven estas experiencias mejorará la eficiencia global de la empresa. Ésta espera que dentro de 10 años comiencen a verse los resultados reales de esta inversión a largo plazo.

Más información acerca de esta organización en www.pwc.com.

Resumen

El liderazgo es fundamental para la eficiencia de las organizaciones. Los empleados de todos los niveles de la organización pueden ejercerlo, el cual adopta distintas formas. A causa de la enorme importancia de un liderazgo efectivo se han realizado numerosos estudios para tratar de conocer su esencia. Cada uno de los distintos modelos explica algunos aspectos del liderazgo efectivo, pero no todos ellos. Las organizaciones que se interesan en desarrollar a líderes efectivos a menudo utilizan estos modelos como el fundamento de sus actividades para desarrollar el liderazgo.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar el significado del liderazgo.

El liderazgo es la relación de influencia que existe entre los líderes y los seguidores que luchan por un cambio real y por resultados que reflejen sus fines compartidos. Los líderes pueden influir en otros utilizando su posición formal, las recompensas, la coerción, la experiencia y el carisma. El uso más efectivo de las tácticas de influencia produce seguidores que se comprometen con las metas del líder. El uso indebido de la influencia puede producir un simple cumplimiento o incluso la resistencia.

2. Definir las características personales que hacen líderes efectivos.

Algunas de las características personales de un líder incluyen sus atributos físicos, sociales y personales. Las características personales no se pueden modificar con facilidad y, a lo largo del tiempo, suelen producir un comportamiento bastante previsible. La presencia y la ausencia de ciertas características individuales hacen que unos líderes sean más efectivos que otros. La inteligencia emocional se refiere a un conjunto de cuatro características personales que al parecer son útiles para un liderazgo efectivo, las cuales son: autoconciencia, autocontrol, conciencia social y habilidad social.

3. Describir los tipos de conducta que se requieren para ser líder.

Los modelos conductuales del liderazgo ofrecen una vía para identificar por sus acciones a los líderes efectivos. El modelo de la Teoría X y de la Teoría Y menciona que las conductas de los líderes reflejan sus supuestos básicos respecto a las personas. La Teoría X y la Teoría Y representan dos formas muy diferentes de la manera en que los líderes ven a sus colaboradores y, por consiguiente, los administran. El modelo del grid gerencial identifica diversas combinaciones de preocupación por las personas y por la producción. Éstos sientan las bases para derivar cinco estilos de liderazgo diferentes: el club campestre, el empobrecido, el de producir o morir, a la mitad del camino y el de equipo. Este modelo considera que el estilo de liderazgo de equipo es el ideal que se debe tratar de alcanzar.

4. Identificar las contingencias que podrían dar forma al comportamiento de los líderes.

El modelo del liderazgo situacional® señala que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo al grado de preparación de sus seguidores. Este modelo presenta diferentes combinaciones de conductas de dirección y apoyo del líder para los diferentes niveles de preparación de los subordinados. Sugiere cuatro estilos de liderazgo: indicativo, vendedor, participativo y delegador. El modelo de liderazgo de Vroom-Jago menciona que un líder puede elegir entre cinco estilos de liderazgo con base en siete variables contingentes, reconociendo los tiempos requeridos y otros costos asociados a cada estilo. Los cinco estilos de liderazgo centrales son: decidir, consultar a cada individuo, consultar al equipo, facilitar y delegar. Los modelos de contingencia presuponen que los líderes tienen mucha flexibilidad para utilizar sus estilos de liderazgo.

5. Enunciar las características y conductas centrales del liderazgo transformacional.

El modelo del liderazgo transformacional considera que éste implica una combinación de características, conductas y contingencias personales. Se trata de todas estas cosas combinadas de forma única. Las personas que guían a las organizaciones durante los cambios que se necesitan suelen ser llamadas líderes transformacionales. Ellas inspiran a otros con su visión, la promueven a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismas y en sus opiniones. Además de tener una visión de futuro, utilizan su carisma para lograr objetivos éticos y son pensadores, considerados, confiables y confiados.

6. Describir lo que las organizaciones hacen para desarrollar líderes.

Las organizaciones utilizan tres enfoques básicos para desarrollar líderes: colocar a los empleados en posiciones que fomentan el aprendizaje en el puesto, proporcionar a los empleados evaluaciones y capacitación de liderazgo formales, ofrecer mentoring y coaching y darles asignaciones especiales. Las organizaciones invierten en estas actividades para desarrollar el liderazgo porque saben que los líderes no nacen, sino que se hacen.

Conceptos y términos clave

Autoconciencia
Autocontrol
Comportamiento orientado a las relaciones
Comportamiento orientado a las tareas
Conciencia social
Estilo delegador
Estilo indicativo
Estilo participativo
Estilo vendedor
Evaluación y capacitación de liderazgo
Grid gerencial
Habilidad social
Inteligencia emocional
Líder carismático
Liderazgo
Líderes transformacionales
Modelo de liderazgo de Vroom-Jago
Modelo del liderazgo situacional®
Modelos conductuales del liderazgo
Modelos de contingencia del liderazgo
Preparación
Teoría X
Teoría Y

Preguntas para reflexión y análisis

1. ¿Considera que John Thompson, presidente de Symantec, tiene inteligencia emocional? Evalúe qué tanto de los cuatro elementos de la inteligencia emocional posee este líder.

2. Piense en un líder que conozca. Presente ejemplos de la manera en que esta persona influye en otros utilizando su autoridad formal, conocimiento experto o expertise, las recompensas, la coerción y el carisma. ¿Usted responde de diferente manera a estas tácticas de influencia? Explique.

3. En términos de la Teoría X y la Teoría Y, describa a un gerente con el que haya trabajado. Ofrezca algunos ejemplos de las conductas y actitudes de este administrador que al parecer encajan con la Teoría X o la Teoría Y.

4. Cuando Robert Eckert asumió el cargo de presidente de Mattel sabía que la empresa tenía que desmantelar los silos organizacionales que impedían que las personas de diferentes partes de la empresa colaboraran. Quería crear una organización más plana y basada en el equipo. Una importante decisión que debía tomar era si combinaba las divisiones de chicas y chicos en una sola unidad. Utilice el modelo de liderazgo de Vroom-Jago para analizar esta situación (refiérase a la figura 15.6). ¿Qué enfoque sugiere el modelo que debería utilizar Eckert? Suponga que Eckert hará participar a su equipo de altos directivos en el proceso de toma de decisiones. Él no se siente presionado para tomar una decisión

rápida y le preocupa desarrollar a los miembros de su equipo gerencial. Explique cómo llegó a su conclusión. Más información acerca de Mattel en www.mattel.com.

5. Numerosas organizaciones ofrecen programas para desarrollo del liderazgo. Investigue el programa de capacitación de liderazgo que ofrece el Center for Creative Leadership visitando su sitio web en www.ccl.org. Cuáles de los siguientes temas ofrece esta situación: aprendizaje en el puesto, evaluación del liderazgo, capacitación formal de liderazgo, coaching y/o mentoring, capacitación para el liderazgo global?

6. Hay varias organizaciones profesionales que ofrecen servicios de mentoring en línea que facilitan que las personas puedan encontrar a mentores que tal vez nunca conozcan en persona. Encontrará algunos ejemplos en www.asabe.org y en www.ieee.org. ¿Cuáles supondría que son las fortalezas y debilidades del mentoring en línea? ¿Consideraría usted la posibilidad de hacer la prueba? Explique su respuesta.

7. Describa tres cosas que podría hacer el año próximo para desarrollar sus competencias como líder global. Sólo considere cosas que en realidad pueda hacer. ¿Qué tan motivado está para hacer esas tres cosas? Explique.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | La inteligencia emocional[56]

Instrucciones

Señale la medida en que los enunciados que se presentan a continuación le describen a usted, utilizando la escala siguiente:

1 Totalmente en desacuerdo 2 Un poco en desacuerdo 3 Un poco de acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

____**1.** Sé cuándo puedo comentarle a otros mis problemas personales.
____**2.** Cuando encuentro obstáculos, recuerdo las veces en que encontré otros similares y los superé.
____**3.** Espero poder hacer bien la mayoría de las cosas.
____**4.** Otras personas no tienen dificultad para confiar en mí.
____**5.** No me cuesta trabajo entender los mensajes no verbales que envían otras personas.
____**6.** Algunos acontecimientos importantes de mi vida me han llevado a reevaluar lo que tiene importancia y lo que no la tiene.
____**7.** Cuando tengo otro estado de ánimo, encuentro nuevas posibilidades.
____**8.** Las emociones son una de las cosas que hacen que valga la pena vivir.
____**9.** Estoy consciente de mis emociones cuando las siento.
___**10.** Espero que ocurran cosas buenas.
___**11.** Me gusta compartir mis emociones con otras personas.
___**12.** Cuando experimento una emoción positiva sé cómo hacer que dure más tiempo.
___**13.** Arreglo eventos que disfrutan otros.
___**14.** Busco actividades que me producen alegría.
___**15.** Estoy consciente de los mensajes no verbales que envío a otros.
___**16.** Me presento de manera que produzca una buena impresión a los demás.
___**17.** Cuando estoy de buen ánimo, resolver problemas me resulta fácil.
___**18.** Cuando veo algunas expresiones faciales, soy capaz de reconocer las emociones que están sintiendo otros.
___**19.** Sé por qué cambian mis emociones.
___**20.** Cuando estoy de buen ánimo, soy capaz de ofrecer nuevas ideas.
___**21.** Soy capaz de controlar mis emociones.
___**22.** No tengo problema para reconocer mis emociones cuando las estoy sintiendo.
___**23.** Me motivo al imaginar que las tareas que desempeño llegarán a buen fin.
____**24.** Felicito a otros cuando hacen algo bien.
____**25.** Reconozco los mensajes no verbales que envían otras personas.
____**26.** Cuando otra persona me cuenta de un hecho importante de su existencia, siento que he experimentado ese hecho.
____**27.** Cuando siento que cambian mis emociones, suelo encontrar nuevas ideas.
____**28.** Cuando afronto un desafío, por lo general me crezco ante él.
____**29.** Percibo lo que están sintiendo otras personas con sólo mirarlas.
____**30.** Cuando otras personas están desanimadas, las ayudo a sentirse mejor.
____**31.** Cuando estoy de buen ánimo, lo aprovecho para seguir tratando de superar obstáculos.
____**32.** Sé cómo se están sintiendo las personas con sólo escuchar su tono de voz.

Calificación

1. Sume sus respuestas a las preguntas 1, 6, 7, 8, 12, 14, 17, 19, 20, 22, 23 y 27. Anote el total aquí ___. Ésta es la calificación para la *autoconciencia*.
2. Sume sus respuestas a las preguntas 4, 15, 18, 25, 29 y 32. Anote el total aquí ___. Ésta es su calificación para la *conciencia social.*
3. Sume sus respuestas a las preguntas 2, 3, 9, 10, 16, 21, 28 y 31. Anote el total aquí ___. Ésta es su calificación para el *autocontrol.*
4. Sume sus respuestas a las preguntas 5, 11, 13, 24, 26 y 30. Anote el total aquí ___. Ésta es su calificación para su *habilidad social.*

Interpretación

La *inteligencia emocional* se refiere a la medida en que una persona es capaz de manejarse y de manejar a otros, en lugar de determinar su grado de inteligencia o de capacidad en términos de habilidades técnicas. Algunos de los atributos de la inteligencia emocional son la autoconciencia, el autocontrol, la conciencia social y la habilidad social.

Cuanto más alta sea su calificación en cada una de estas cuatro áreas, tanto mayor será su inteligencia emocional. Las personas que tienen una calificación alta (más de 36 puntos) en *autoconciencia*, reconocen sus emociones y el efecto que producen en otros, evalúan correctamente sus fortalezas y debilidades y tienen un sólido sentimiento de valía personal y sus capacidades. Las personas que tienen una calificación alta (más de 18 puntos) en *conciencia social* son buenas para comprender a otros, tener un interés activo por sus preocupaciones, sentir empatía con ellos y reconocer las necesidades que otros tienen en el trabajo. Las personas que tienen una calificación alta (más de 24 puntos) en autocontrol pueden controlar sus emociones e impulsos que alteran las cosas, tienen normas de integridad y honestidad, son minuciosas, adaptan sus conductas a las situaciones que cambian y tienen normas internas de excelencia que guían sus conductas. Las personas que tienen una calificación alta (más de 18 puntos) en *habilidad social* se dan cuenta de que otros necesitan desarrollo, inspiran a grupos y los lideran, envían mensajes claros y convincentes, crean relaciones interpersonales efectivas y trabajan bien con otros para alcanzar sus metas compartidas.

Preguntas

1. ¿Qué información obtuvo respecto a su enfoque para el liderazgo? ¿Cuál fue su campo más fuerte?
2. Elija un aspecto de su inteligencia emocional que podría mejorar. Enumere tres cosas que puede hacer para desarrollarlo y mejorarlo.

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Sam Palmisano, presidente de IBM[57]

Antes de que Sam Palmisano fuera nombrado presidente de IBM en 2002, la Big Blue (nombre con el que se conoce a la empresa) había pasado más de 10 años tratando de alejarse del filo de la navaja. La empresa que había revolucionado la computación en otro momento del siglo xx parecía haber perdido su camino cuando el siglo estaba por terminar. Cuando Palmisano tomó las riendas, IBM ya no necesitaba un sistema de apoyo vital, pero seguía necesitando una visión para volver a convertirse en una gran empresa.

Palmisano está dirigiendo a IBM para que recupere su grandeza. Él piensa que su industria está a punto de vivir otra revolución y vislumbra a IBM como el proveedor, de una sola parada, de computación de e-business on-demand. Piensa que, en esta nueva era, los negocios querrán sistemas consolidados eficientes y muy potentes, que funcionen con normas abiertas y satisfagan las necesidades específicas de una industria. La nueva idea radical dice que una empresa ya no será dueña ni albergará su propio sistema de cómputo. En cambio, comprará la potencia de cómputo directamente a un proveedor que la administra y distribuye. Para atender a estas empresas, IBM piensa administrar y distribuir la potencia de cómputo de forma muy similar a la que se utiliza en la actualidad para distribuir la energía eléctrica. Aunado a la nueva tecnología habrá un poderoso software nuevo que capture y distribuya la base de conocimiento de una organización. Según Palmisano, el nuevo modelo emergente es la innovación en colaboración, la cual incluirá más herramientas de fuente abierta y diferentes tipos de posesión, e IBM será un agente central para transformar la manera en que opera la industria.

Palmisano no desarrolló su visión él solo. Pidió a su equipo de alta gerencia que trabajaran con él para encontrar una idea que fuera el tipo de avance importante que había hecho IBM cuando desarrolló una computadora central 40 años antes. La nueva visión es tan radical que en la actualidad la mayor parte de la tecnología que se necesitará ni siquiera existe, sino que tiene que ser inventada.

A efecto de que la visión de IBM se convierta en realidad, Palmisano debe confiar en otros ejecutivos. Uno de sus primeros movimientos como presidente fue abolir el burocrático comité ejecutivo de la empresa que se reunía cada mes y supervisaba todas las iniciativas estratégicas. Creó equipos conformados por personas de todos los niveles de la empresa y las asignó a cargo de las operaciones, la estrategia y la tecnología. Él considera que los equipos serán impulsores de la creatividad en IBM. “La creatividad en toda organización grande no proviene de un solo individuo, del célebre presidente. Eso es materia de un curso de licenciatura. La creatividad empieza donde ocurre la acción, en el laboratorio, en las plazas de investigación y desarrollo, en el lugar de un cliente, en producción.”

Un ejecutivo explica que, cuando empezó a dirigir este nuevo enfoque (para IBM), puso a trabajar las cabezas de todos. Ellos no estaban habituados a un presidente que se metiera a fondo en la organización e hiciera preguntas. No estaban acostumbrados a trabajar entre fronteras de la organización, a trabajar en equipos que eran los responsables de su destino ni a asociarse ni a formar alianzas con los clientes. La antigua cultura de IBM era colegial y amigable, pero la jerarquía estaba clara. Las decisiones por lo normal se tomaban en la cima, se comunicaban hacia abajo y, a continuación, eran implementadas. Ahora, esos días han quedado en el recuerdo.

Más información acerca de esta organización en www.ibm.com.

Preguntas

1. Revise las características y las conductas de los líderes transformacionales. ¿Cuáles considera usted que posee Sam Palmisano?
2. Suponga que usted es un gerente de nivel medio en IBM y que está a cargo de una unidad que tiene 30 empleados que se ocupan de evaluar y vigilar las decisiones de compras. ¿Podría la nueva cultura de IBM cambiar la forma en que administra su unidad? Explique por qué.
3. Revise los modelos de liderazgo descritos en este capítulo. ¿Qué modelo adoptaría como guía en el puesto antes mencionado? Explique por qué lo eligió.

capítulo 16


© Triangle Images/Digital Vision/Getty Images

Comunicación efectiva

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar el proceso de comunicación.
2. Identificar las barreras a la comunicación.
3. Enunciar la manera de eliminar las barreras para mejorar su comunicación.
4. Explicar dos cuestiones relativas a la ética en la comunicación.



Desafío de la administración

Staples



© /Business Wire/Getty Images

Cuando Shira Goodman asumió el puesto de vicepresidenta ejecutiva de marketing de Staples, la razón de quejas a felicitaciones era de 8 a 1. Los clientes se quejaban de que era frecuente que las tiendas no tuvieran existencias de los artículos y decían que el personal de ventas era poco servicial. Luego de varias semanas de sostener charlas con los clientes, se le reveló una verdad: "Los clientes quieren una experiencia de compra más fácil". En lugar de bombardear a los clientes con un nuevo lema, ella y su personal encabezaron un esfuerzo en toda la empresa para hacer que la experiencia de compra fuera más simple. El departamento de marketing creó un icono rojo, llamado el Botón fácil, el cual serviría para comunicar a los clientes que podrían comprar con facilidad en Staples. El plan quinquenal de comunicación ha contribuido a que Staples sea líder en las ventas minoristas de artículos de oficina. Las ventas rebasan los 16,000 millones de dólares y las utilidades han aumentado de forma en verdad notoria. Hoy, la razón de quejas a felicitaciones es de 1 a 2.

El esfuerzo que emprendieron Goodman y su equipo por producir un cambio implicó la comunicación con los empleados, los clientes y los proveedores. Al principio, Goodman y su equipo fueron de compras a las tiendas de la competencia, como OfficeMax, y encontraron que sí tenían existencias de todo. Los clientes le dijeron a su equipo que el precio no era el único factor por el cual elegían una tienda, sino que querían una experiencia de compra sencilla. Querían encontrar asociados que les ayudaran con información y un entorno que no representara dificultades.

A efecto de lograr estos cambios, Staples retiró de sus tiendas más de 800 artículos que registraban un movimiento muy lento. Como los clientes habían manifestado que la disponibilidad de cartuchos para sus impresoras era uno de los puntos que más les interesaba, la empresa empezó a utilizar una garantía que aseguraba que sí contaba con existencias de cartuchos. Una carta de cuatro párrafos dirigida a posibles clientes nuevos quedó reducida a dos enunciados que hablaban de una experiencia de compra fácil y de un personal servicial con la imagen del Botón fácil.

El primer anuncio de televisión en el que aparecía el Botón fácil fue transmitido en enero de 2005 y también salió al aire durante el Super Bowl un mes después. En un anuncio llamado "El muro", un emperador utilizaba el botón para erigir un enorme muro ante un grupo de invasores que se iban acercando; otro anuncio mostraba a un oficinista que provocaba que hubiera una lluvia de cartuchos de impresora cayendo del cielo. Staples creó una barra de herramientas del Botón fácil en línea que se puede descargar y que guía a los compradores directamente a www.staples.com. Como resultado de la campaña publicitaria, los clientes empezaron a preguntar si podían comprar Botones

Contenido del aprendizaje

fáciles. Staples no tardó en venderlos a 5 dólares. Al oprimir el botón se escucha: "Fue fácil". De las utilidades que Staples obtiene de la venta del Botón fácil, cada año dona 1 millón de dólares a obras de caridad. Con la venta del Botón fácil, la empresa ha convertido a sus clientes en anunciantes. En el sitio para compartir videos, llamado YouTube, han aparecido películas caseras en las que el botón aparece como estrella, y en Sexy Red-Headed Nuns, un blogger adaptó el botón de forma que creó un aparato que sirve para abrir las puertas de las cocheras.

Goodman sabe que no existe garantía de que el empuje de las comunicaciones del Botón fácil pueda mantener su impulso. En fecha reciente, introdujo una nueva campaña de televisión para el regreso a la escuela con el Botón fácil como estrella. Más de 70 por ciento de los clientes recuerdan que han visto un anuncio del Botón fácil, pero si las ventas caen, lo primero que será recortado, como de costumbre, será el presupuesto para publicidad. En fecha reciente, Staples gastó más de 160 millones de dólares en publicidad, pero mientras los precios de las acciones permanezcan altos, los accionistas estarán contentos.[1]

Más información acerca de esta organización en www.staples.com.

Goodman sabe que hasta las mejores empresas tienen problemas para sostenerse porque, cuando han alcanzado el éxito, se tornan descuidadas y un poco complacientes. A efecto de tener la seguridad de que esto no ocurra en Staples, ella está en comunicación constante con los clientes y los empleados, tanto de forma verbal como por correo electrónico. Ella contesta la *hotline* del cliente y, como una forma de estar en contacto, se le puede ver saludando a los clientes cuando entran a una tienda de Staples. Siempre está preguntando a su equipo: "¿Qué suponen ustedes que los clientes quieren?". Ella les pide que, para poder contestar, piensen de manera fuera de lo común. También sabe que "todo acaba llegando a sus manos". Por ejemplo, ella dio por terminada una relación de Staples con una agencia publicitaria a mediados de 2004, porque consideró que la empresa tenía que volver a concebir su estrategia de publicidad por televisión. Staples contrató a McCann-Erickson Worldwide, que había creado la campaña de "No tiene precio" de MasterCard. Durante una tormenta de ideas, uno de los miembros del equipo comentó que sería muy fácil si con sólo oprimir un botón pudiera surgir un anuncio estupendo, porque así todos se podrían ir a comer. El Botón fácil surgió de este sencillo comentario.

1. *Explicar el proceso de comunicación.*

Proceso de comunicación

No importa si la organización es un negocio de artículos para oficina, un banco, un sistema de transporte o una planta de manufactura, porque la comunicación es esencial para todos ellos. La comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo es para una persona. Tal como se endurecen las arterias de una persona, lo cual afecta su eficiencia física, la organización desarrolla obstrucciones en sus canales de comunicación, lo cual afecta su efectividad. Tal como la persona puede necesitar una operación para colocarle un puente y salvar su vida, la organización tal vez tenga que remozar su sistema de comunicaciones para poder sobrevivir. Además, tal como los enfermos del corazón pueden reaccionar con suma exageración a sus problemas de salud y hacer demasiado ejercicio, provocándose más mal que bien, las organizaciones se pueden desbordar en su intento por subsanar un historial de mala comunicación con sus empleados.

Cuando la comunicación no es *efectiva*, los administradores no pueden hacer mucho y, por lo mismo, hemos incluido la comunicación como una de las seis competencias gerenciales clave. La comunicación puede ser formal o informal, verbal o no verbal y puede adoptar muchas formas más, entre ellas las interacciones cara a cara, las llamadas telefónicas, los faxes, el correo electrónico, las notas adheridas a los tableros, las cartas, los memorandos, los informes, los videos y las presentaciones orales. En este capítulo se analizará cómo se produce la comunicación en las organizaciones, se identificarán las barreras más comunes para la comunicación, exploraremos la manera de mejorar la comunicación en las organizaciones y se destacarán dos cuestiones relacionadas con la ética.

Comunicación *es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado.*[2] Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. La comunicación requiere que haya un emisor (que inicia el proceso) y un receptor (que completa la conexión de la comunicación). Cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa.

En las organizaciones, los administradores utilizan el proceso de comunicación para cumplir con sus cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Como ellos deben tener acceso a información relevante para poder tomar decisiones correctas, los administradores efectivos crean redes de contactos que les ayudan a recabar, interpretar y difundir la información. Estos contactos les ayudan porque son los centros neurálgicos de sus organizaciones. Los administradores escanean el entorno, de forma muy parecida a como lo hacen las pantallas de los radares, en busca de cambios que podrían afectar a la organización y comparten esta información con otros. Una vez que han tomado las decisiones, las difunden con rapidez a las personas que les ayudarán a ponerlas en práctica.

En contraste, los administradores no efectivos a menudo dejan a los empleados a oscuras sobre lo que está ocurriendo. Al parecer, la mala comunicación es un problema, en particular durante el downsizing, cuando los niveles de estrés de gerentes y empleados se disparan. La mala comunicación da lugar a que los rumores reemplacen a los hechos, fomenta la animosidad entre departamentos y equipos e inhibe un cambio organizacional con éxito. En estas circunstancias, la mala comunicación podría ser la causa aislada más importante para una mala implementación de la estrategia.[3]

La mayoría de los administradores pasan una parte importante de sus jornadas de trabajo comunicándose con sus superiores, compañeros, clientes y otras personas, también escriben y contestan los mensajes de correo electrónico, las cartas y los informes y hablan por teléfono con otros. Cuando lo hacen están participando en el proceso de comunicación, el cual tiene seis elementos básicos: el emisor (codificador), el receptor (decodificador), el mensaje, los canales, la retroalimentación y la percepción.

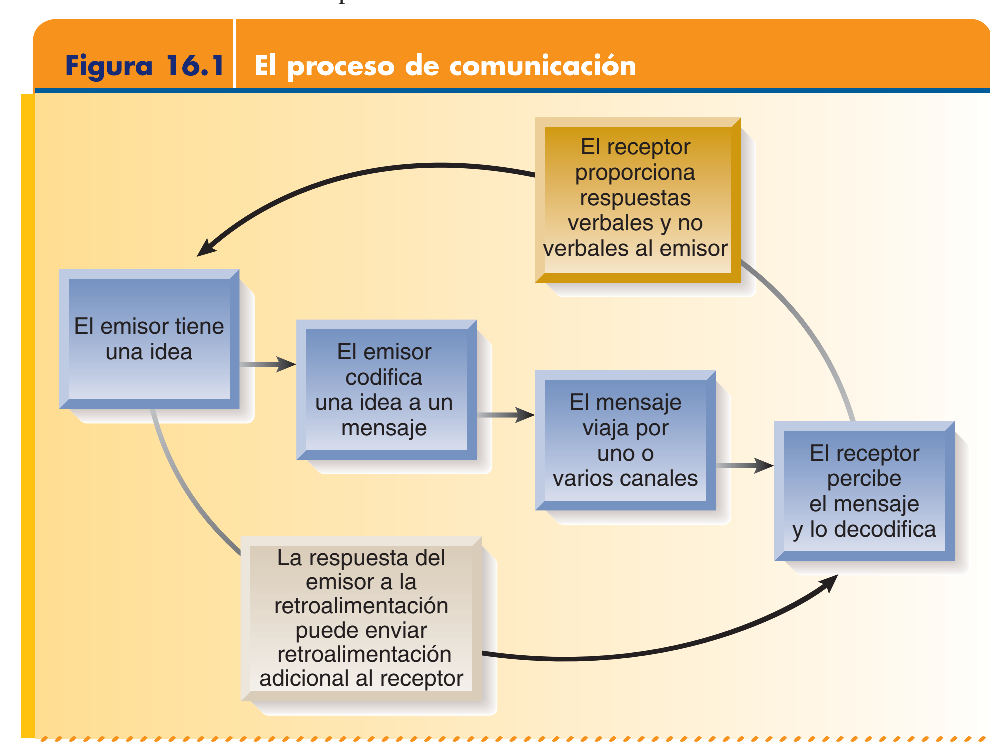
La figura 16.1 muestra la interacción que ocurre entre estos elementos durante el proceso de comunicación.[4] Los administradores y los empleados interesados en mejorar su competencia para la comunicación deben conocer estos elementos y la manera en que contribuyen a una comunicación exitosa. Se explicará la función del emisor y la del receptor primero, porque ellos son los actores de este proceso.

Administración al instante

"Las personas menospreciaron nuestra idea durante más de un año. Yo creí que se debía a que no la estábamos explicando bien o a que estábamos totalmente equivocados. Me di cuenta que teníamos que comunicar mejor nuestra idea, conectando los puntos con mayor claridad. Lo hicimos encontrando una metáfora que explicaba lo que hace nuestra empresa."

Gibu Thomas, presidente de Sharpcast

Figura 16.1 El proceso de comunicación




© Stewart Charles Cohen/Workbook Stock/Jupiter Images

Todo mensaje tiene dos partes, la que es enviada (codificada) y la que es recibida (decodificada). La forma en que interpretemos los mensajes varía dependiendo de nuestra formación y percepciones.

Emisor (codificador)

El emisor *es la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación*. El emisor trata de elegir el tipo de mensaje y el canal que considera más efectivo; a continuación codifica el mensaje.

La codificación *se refiere al proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, visual u oral) que transmita el significado que se pretende*. Imagine que piensa solicitar un empleo de verano. Usted obtendrá una mejor respuesta si primero se informa acerca de los canales de comunicación que la organización utiliza. Ahora muchas empresas prefieren aceptar solicitudes por Internet, de modo que usted debe empezar por visitar el sitio web de la organización. A partir de ahí, usted a menudo puede determinar los empleos que ofrece la empresa y los procedimientos que emplea para procesar las solicitudes para un puesto. Si la organización acepta las solicitudes electrónicas, es probable que usted reciba una respuesta más rápida a su solicitud si emplea este método. Si la organización no tiene un sitio web, usted puede iniciar el proceso con una llamada telefónica para saber si hay algún puesto vacante y, a continuación, puede escribir una carta y volver a llamar para confirmar si la han recibido.

Sea que usted presenta su solicitud de forma electrónica o si recurre a la tradicional carta, su solicitud debe transmitir ciertas ideas e impresiones. Por ejemplo, debe explicar por qué le interesa esa empresa en particular. También debe proporcionar información básica sobre sus calificaciones para el empleo y explicar por qué considera que le permitirá avanzar en su carrera. Cuando traslade estas ideas a un discurso, un memorando electrónico o una hoja de papel, usted estará codificando el mensaje. Si desea mejorar la exactitud de la codificación, aplique los cinco principios de la comunicación a la forma de codificación que esté utilizando:

1. *Relevancia*. Haga que su mensaje tenga sentido e importancia eligiendo con cuidado las palabras, símbolos o gestos que utilizará.
2. *Sencillez.* Presente el mensaje en los términos más sencillos que pueda, disminuyendo el número de palabras, símbolos o gestos que utilice para comunicar los pensamientos y sentimientos que desea transmitir.
3. *Organización.* Ordene el mensaje en forma de una serie de puntos, de modo que éstos faciliten la posibilidad de comprenderlo. Termine cada punto del mensaje antes de pasar al siguiente.
4. *Repetición.* Presente los puntos centrales del mensaje, al menos dos veces, utilizando otras palabras para expresar lo mismo. La repetición tiene particular importancia para la comunicación oral, porque las palabras a veces no se escuchan con claridad ni se entienden del todo la primera vez.
5. *Enfoque.* Concéntrese en los aspectos esenciales o los puntos centrales del mensaje. Presente un mensaje claro y evite los detalles innecesarios. En la comunicación oral, subraye los puntos importantes cambiando el tono de voz, haciendo una pausa o un gesto, o utilizando las expresiones faciales que vengan al caso. En el caso de la comunicación escrita, use versalitas o subraye los enunciados, las frases o las palabras centrales.

Receptor (decodificador)

El receptor *es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor.* Decodificar *significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor*. La persona que reciba su solicitud electrónica o su carta solicitando el trabajo de verano primero reaccionará pensando si la organización tiene vacantes o no. Si no las tiene, es probable que el receptor no preste mucha atención a su solicitud. Si hay vacantes, entonces es probable que el receptor compare lo que ha escrito acerca de sí mismo con el tipo de persona que la organización

quiere contratar. Ralph Sorrentino, socio de Deloitte Consulting, está a cargo del reclutamiento en más de 15 institutos y universidades. Ha aprendido a decodificar los mensajes con suma eficiencia. No tarda más de medio minuto en juzgar un currículo. Prefiere los currículos estándar y si recibe uno impreso en papel rosa y con una foto a color, "con seguridad no lo tomará en cuenta". Él busca información clave, como experiencia laboral, liderazgo en la universidad, calificaciones y lugar de origen. ¿Por qué lugar de origen? Dice que le ayuda a juzgar la probabilidad de que un estudiante acepte un empleo en alguna de las ciudades donde Deloitte tiene oficinas.[5]

Diferencias de género. Los factores personales, como los estudios, la personalidad, la posición socioeconómica, la familia, el historial laboral, la cultura y el género, influyen en la codificación y la decodificación. Algunas investigaciones sugieren que las mujeres se interesan más que los hombres por los sentimientos y las reacciones de la persona con la que están hablando.[6] Cuando las mujeres charlan entre sí, con frecuencia hablan de su vida privada. Además, se quedan en un tema más tiempo, permiten que otros terminen sus enunciados y tratan de que todo el mundo participe en la comunicación. Los hombres rara vez hablan de sus relaciones y sentimientos personales, sino que más bien parecen estar compitiendo para demostrar que están mejor informados respecto a diversos temas. Las investigaciones revelan que los hombres ganan terreno con más frecuencia y lo conservan durante periodos más largos, sin importar su estatus en la organización. Existe mayor probabilidad de que los hombres, y no las mujeres, interrumpan a otros mientras hablan y también que interrumpan a las mujeres más de lo que lo hacen a los hombres. Es menos probable que una mujer, en comparación con un hombre, resista la interrupción.

Las mujeres tratan de crear contactos e intimidad por medio de sus comunicaciones. Al parecer, son más efectivas cuando están en contextos informales y de colaboración, en los cuales las personas crean ideas juntas. Su estilo de comunicación para crear relaciones puede colocarlas en desventaja en algunas organizaciones. Las mujeres tienden a utilizar formas de hablar que son menos asertivas y utilizan preguntas como "Me encanta la idea y ¿tú qué opinas?" o desautorizaciones "Tal vez estoy equivocada pero..." y "¿no elaborarías ese reporte?". Se concentran en buscar y brindar más apoyo y tratan de lograr consensos. Cuando los hombres utilizan frases como *tal vez*, *quizá*, *más bien* o *supongo*, a menudo son percibidos como cálidos y corteses, pero cuando las mujeres usan esas mismas frases, con frecuencia son percibidas como débiles e inseguras. La tabla 16.1 muestra algunas de las diferencias importantes que existen en la comunicación de hombres y mujeres.

Administración al instante

"Las mujeres emplean más adverbios y son más sensibles a los mensajes no verbales que los hombres en las charlas cara a cara. También tienden a hablar de sus experiencias y problemas personales con la intención de crear un acercamiento personal con la otra persona."

Ellen Collins, gerente corporativa de ventas de Rock Resorts

Tabla 16.1 Diferencias en la comunicación de hombres y mujeres

1. Es menos probable que los hombres pidan información o direcciones en una situación pública que revele su falta de conocimiento.
2. En la toma de decisiones, es más probable que las mujeres resten importancia a su certidumbre y que los hombres lo hagan a sus dudas.
3. Las mujeres tienden a disculparse a pesar de que no hayan hecho nada malo. Los hombres tienden a evitar las disculpas, como señal de debilidad o concesión.
4. Las mujeres tienden a aceptar la culpa como medio para aliviar situaciones incómodas. Los hombres tienden a ignorar la culpa y a achacársela a otro.
5. Las mujeres tienden a atemperar las críticas con atenuantes positivas. Los hombres tienden a utilizar críticas directas.
6. Las mujeres tienden a salpicar sus conversaciones, dando las gracias de forma innecesaria y fuera de lugar. Los hombres evitan dar las gracias en absoluto por considerar que son señal de debilidad.
7. Los hombres suelen usurpar ideas planteadas por las mujeres y decir que son de ellos. Las mujeres tienden a permitir, sin protestar, que este proceso ocurra.
8. Las mujeres hablan con un volumen de voz más bajo para propiciar la persuasión y la aprobación. Los hombres hablan con un volumen más fuerte para atraer la atención y conservar el control.

Uno de los principales requisitos del receptor es su capacidad para escuchar, lo cual *implica prestar atención al mensaje, y no sólo oírlo*. Del 75 por ciento o más del tiempo que los administradores dedican a comunicarse, cerca de la mitad lo pasan escuchando a otros. Aprender a escuchar mejor es una vía importante para que las personas mejoren sus habilidades para la comunicación. Algunos estudios han demostrado que la mayoría de las personas sólo puede recordar, de inmediato, alrededor de 50 por ciento de lo que otra les dice. Dos meses después, sólo pueden recordar alrededor de 25 por ciento. Esto explica por qué la comunicación efectiva con frecuencia involucra el uso de varios medios, como los informes escritos, los memorandos, los boletines y los mensajes de correo electrónico, además del teléfono, las conversaciones cara a cara y los discursos.

La tabla 16.2 presenta 10 lineamientos para escuchar de forma efectiva. La próxima vez que sostenga una conversación con otra persona procure utilizarlas. Le sorprenderá darse cuenta de lo mucho que escuchar de forma efectiva mejora el proceso de comunicación.

Tabla 16.2 **Lineamientos para escuchar de forma efectiva**

1. Recuerde que escuchar no consiste tan sólo en recibir información, sino que la forma en que usted escuche también envía un mensaje de regreso al emisor.
2. ¡Deje de hablar! No se puede escuchar mientras se habla.
3. Demuestre que quiere escuchar a la persona que está hablando. Repita lo que ha dicho para demostrar que ha entendido.
4. Elimine las distracciones.
5. No prejuzgue lo que piensa o siente la otra persona. Primero escuche, y después fórmese sus juicios.
6. Procure ver el punto de vista de la otra persona.
7. Escuche tratando de encontrar el significado total. Esto incluye el contenido de las palabras y también el sentimiento o la actitud que están detrás de ellas.
8. Observe las señales verbales y las no verbales.
9. No caiga en discusiones ni críticas, porque eso coloca a las personas a la defensiva y puede provocar que se "cierren como ostras" o que se enojen.
10. Antes de que ambos se vayan, confirmen lo que han dicho.

Mensaje

El mensaje *se refiere a los símbolos verbales y no verbales (orales y escritos) que representan la información que el emisor quiere transmitir al receptor*. Al igual que una moneda, el mensaje tiene dos caras y el mensaje enviado y el mensaje recibido no siempre son iguales. ¿Por qué? En primer lugar, la codificación y la decodificación del mensaje pueden variar debido a diferencias en los antecedentes y puntos de vista del emisor y del receptor. En segundo, el emisor podría estar enviando más de un mensaje.

Los gerentes y los empleados por lo general utilizan tres tipos de mensajes: los no verbales, los verbales y los escritos. El uso de mensajes no verbales es de suma importancia, aun cuando muchas personas no reconocen este hecho. Por tanto, explicaremos los mensajes no verbales con más detenimiento que los de los otros dos tipos.

Mensajes no verbales. Todos los mensajes que no están en forma escrita u oral son mensajes no verbales. Los mensajes no verbales *son las expresiones faciales, el contacto de la vista, los movimientos corporales, los gestos y el contacto físico (los cuales, en conjunto, se suelen llamar* lenguaje corporal*) que transmiten un significado*. Cuando las personas se comunican en persona, hasta 60 por ciento del contenido del mensaje es transmitido por medio de expresiones faciales y otros métodos de comunicación no verbal.[7]

Ralph Sorrentino de Deloitte Consulting sólo ve a cada candidato durante 30 minutos, por lo que toda la información que pueda obtener es importante. Una sonrisa y un firme apretón de manos producen una excelente primera impresión. Sorrentino admite que las primeras impresiones basadas en señales no verbales pueden llevar a falsas suposiciones, pero que son difíciles de ignorar. Utiliza su conocimiento de la comunicación no verbal para recabar información acerca del candidato durante la entrevista.[8] La capacidad para interpretar las expresio-

nes faciales es parte muy importante de la comunicación. El contacto de la mirada es una vía directa y potente para la comunicación no verbal. En Estados Unidos, las reglas sociales aceptan que en muchas situaciones sociales un breve contacto con la mirada es correcto. No obstante, si el contacto de la mirada es demasiado breve, las personas podrían interpretarlo como señal de distanciamiento y falta de confiabilidad. Por otra parte, las personas a menudo interpretan que un contacto prolongado de la mirada es una amenaza o una señal de interés amoroso, dependiendo del contexto. Un buen jugador de póquer observa los ojos de los demás jugadores mientras se reparten las cartas. La dilatación de la pupila a menudo delata si la o las cartas que se acaban de repartir mejoraron la mano del jugador.

Por cuanto se refiere al *lenguaje corporal*, el cuerpo y su movimiento, sobre todo los movimientos del rostro y los ojos que son muy expresivos, hablan mucho de la persona. Casi 50 por ciento del contenido de un mensaje se puede comunicar por medio de la expresión facial y la postura del cuerpo y otro 30 por ciento por medio de la inflexión y el tono de voz. Las palabras mismas representarían apenas 20 por ciento del contenido de un mensaje.[9]

El significado de las comunicaciones no verbales varía de una cultura a otra.[10] Por ejemplo, en Estados Unidos una sonrisa en el rostro de un candidato tal vez indique felicidad o placer, pero para los asiáticos también puede ser señal de vergüenza o incomodidad. En Estados Unidos, mantener el contacto de la mirada es una señal de buen comunicador, pero en el Oriente Medio forma parte integral de una buena comunicación, mientras que para los chinos y los japoneses indicaría desconfianza. Muchos estadounidenses saludan a otros con un apretón de manos, mientras que las personas del Oriente Medio que son del mismo sexo se besan en las mejillas. Los chinos jamás se saludan con besos en las mejillas y tampoco se dan abrazos. Ondear los brazos o las manos se considera de mala educación, al igual que la manifestación física de la frustración y las palmadas entusiastas en la espalda. Las tarjetas de visita siempre se entregan con las dos manos, porque eso demuestra más respeto que hacerlo con una sola.

En cuanto al *espacio*, la distancia que separa a una persona de otra, el lugar donde uno esté de pie o sentado y la forma en que arregle su oficina pueden tener un efecto muy importante en la comunicación. La proxémica *es el estudio de la manera en que las personas utilizan el espacio físico para transmitir mensajes.* Piense en cómo se sentiría si entrara a su aula de clases a la mitad del curso y viera que otra persona está sentada en "su" lugar. Es probable que se molestara, porque su espacio, o territorio, ha sido invadido. Si quiere saber lo importante que su territorio es para usted, conteste el cuestionario de la figura 16.2.[11]

Las distancias que separan a las personas cuando se comunican, sin que las hagan sentirse incómodas, varían mucho de una cultura a otra. Los sudamericanos y la gente del sur y del este de Europa prefieren estar cerca. Los asiáticos, la gente del norte de Europa y los norteamericanos prefieren no estar demasiado cerca. Estos comportamientos reflejan la tendencia general de la cultura a ser una de *alto contexto* o de *bajo contexto*. A las personas de las culturas de alto contexto les gusta estar cerca y tocarse. Las culturas de alto contexto por lo general están en lugares con climas más cálidos y, ahí, la gente suele tener una mayor orientación interpersonal y las personas son percibidas como "amigables". Las personas de culturas de bajo contexto prefieren estar a mayor distancia y rara vez se tocan. Estas culturas suelen estar en lugares de climas más fríos, en los cuales las personas tienden a estar orientadas a las tareas y a ser "frías" en el terreno interpersonal. La figura 16.3 muestra la colocación aproximada de distintos países dentro del continuo de las culturas de alto contexto y de bajo contexto. Por ejemplo, en Japón hay estrictas reglas de etiqueta que regulan el lugar que ocupan las personas cuando se sientan. Si varios hombres de negocios viajan en grupo en tren, el ejecutivo de rango más alto se sienta junto a la ventana, mirando hacia el frente del tren. En un taxi, el asiento "máximo" es detrás del conductor y el asiento menos importante es junto al conductor. En los elevadores, la persona de nivel alto se coloca al fondo, en el centro y mirando hacia la puerta, y la de nivel más bajo se coloca junto a los botones.[12]

Los arreglos de los espacios en las oficinas de las empresas norteamericanas envían muchas señales a los miembros de la organización.[13] En algunas organizaciones, como Kimberly-Clark, JC Penney y EDS, los altos directivos tienen oficinas más grandes, ventanas con mejor vista, lujosas alfombras y muebles de mejor calidad que los gerentes de nivel medio. Algunas formas de enviar mensajes por medio del uso del espacio son tener un asistente personal, un

Figura 16.2 ¿Qué tan territorial es usted?

Instrucciones: Encierre en un círculo un número para responder a las siguientes preguntas:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. No estoy seguro
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

1. Si llego a mi departamento (habitación) y encuentro que mi compañero de habitación está sentado en mi silla, me molesto si él, al menos, no se ofrece a levantarse de inmediato.	1	2	3	4	5
2. No me gusta que nadie se lleve algo de mi escritorio sin antes pedírmelo.	1	2	3	4	5
3. Si un extraño me coloca una mano sobre el hombro cuando está hablando conmigo, eso me hace sentir muy incómodo.	1	2	3	4	5
4. Si mi saco está en el respaldo de una silla y otro estudiante entra y decide sentarse en ella, pienso que debería pedirme que quite mi saco o buscarse otra silla.	1	2	3	4	5
5. Si entro al aula de clases y "aparto" una silla con un cuaderno, cuando regreso y encuentro que alguien lo ha quitado y está sentado en "mi" silla, me siento molesto y ofendido.	1	2	3	4	5
6. Si una persona que no es mi amiga cercana se coloca a una distancia de 30 centímetros de mi cara para hablar conmigo, quizá retroceda o tal vez me quede donde estoy, pero sintiéndome incómodo.	1	2	3	4	5
7. No me gusta que extraños entren a mi habitación (departamento).	1	2	3	4	5
8. Si viviera en un departamento, no me gustaría que el propietario entrara por ningún motivo sin mi permiso.	1	2	3	4	5
9. No me gusta que mis amigos o familiares tomen mi ropa prestada sin antes pedirme permiso para usarla.	1	2	3	4	5
10. Si advierto que alguien me está mirando fijamente en un restaurante, me siento molesto e incómodo.	1	2	3	4	5

Para calificar e interpretar sus respuestas, sume los números de los 10 enunciados que haya encerrado con un círculo. A continuación, compare su total con las definiciones siguientes:

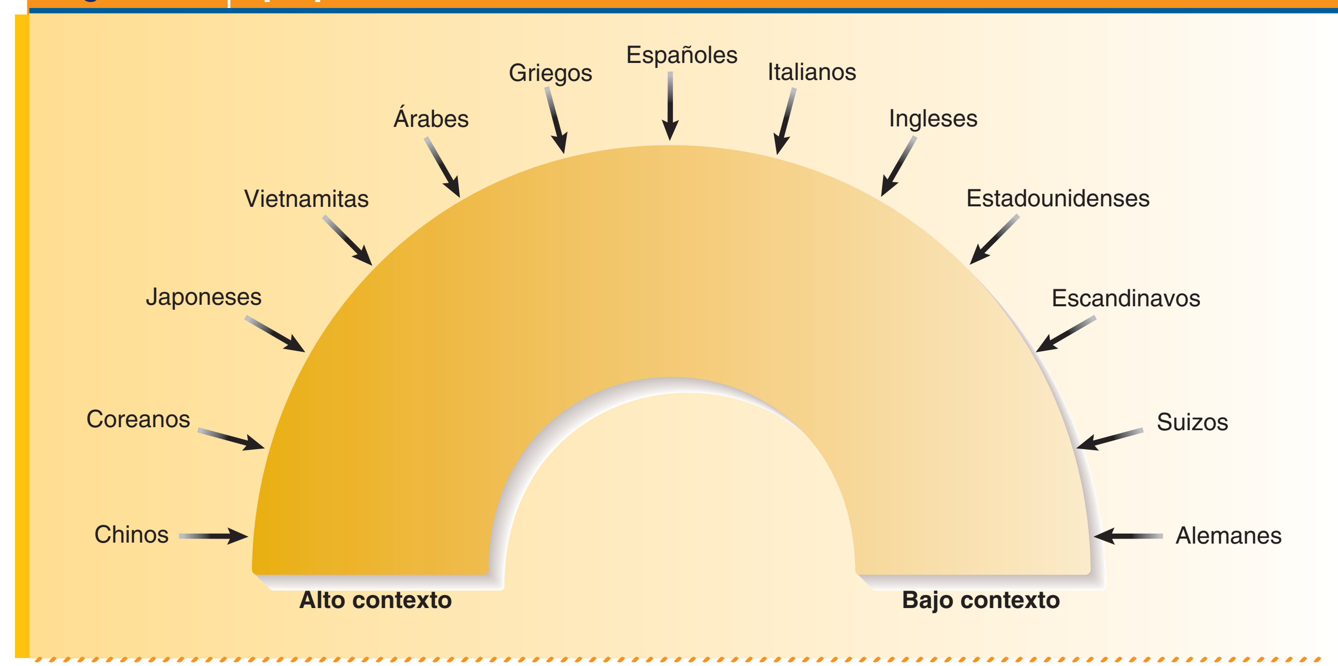
10–25 puntos: *Muy territorial*. Sus instintos para vigilar y proteger lo que considera suyo son muy altos. Usted cree decididamente en sus derechos territoriales.

26–39 puntos: *Ambivalente*, pero territorial. Usted tal vez actúe de forma territorial en algunas circunstancias, pero no en otras. Siente cosas distintas respecto a diferentes tipos de espacios.

40–50 puntos: *Nada territorial*. Usted no está de acuerdo con el concepto de territorialidad. Le disgustan los sentimientos de posesión, protección y celos. El concepto de propiedad privada no es importante en su filosofía de vida.

asiento en la cabecera de la mesa en las reuniones, una limosina con chofer, derecho a utilizar el comedor privado y la posibilidad de llamar a los empleados a que se presenten para discutir algo. Las organizaciones que buscan tratar a las personas de manera más equitativa, como Whole Foods, Dollar General y Starbucks, evitan estos símbolos de estatus. La mayoría de los administradores no tienen la posibilidad de planear ni diseñar los edificios en los que trabajan

Figura 16.3 **Ejemplos de culturas en el continuo del contexto cultural**



los empleados. No obstante, muchos sí tienen la posibilidad de planear la distribución de los pisos, así como el estilo y la distribución de los muebles de oficina, las mesas y las sillas que están en la sala de juntas y elementos similares del espacio de trabajo.

En fecha reciente, algunas organizaciones, como Citibank en Sydney, Australia, Lanyon Phillips en Vancouver, Columbia Británica y Concord Hospital, en Concord, Nueva Hampshire, han recurrido al feng shui para propiciar mejores comunicaciones. El feng shui *es un sistema para disponer todas las cosas en torno a la persona, de modo que su entorno trabaje con y a favor de ella*. Hace unos 4,000 años, los campesinos del sur de China reconocieron que la forma en que disponían sus campos, cosechas y hogares tenían un efecto importante en su existencia.[14] Por ejemplo, advirtieron que las familias que vivían en chozas orientadas al norte eran afectadas por tormentas de arena, mientras que las que tenían chozas orientadas al sur estaban protegidas contra el viento y el polvo y disfrutaban del calor y la luz del sol. Hoy en día, muchos hombres de negocios chinos creen que las organizaciones deben encontrar un equilibrio entre las relaciones sociales y económicas. El énfasis en la armonía es crucial para el éxito de la empresa. Estos mismos principios han sido adaptados por los administradores con el objeto de incrementar el flujo de las comunicaciones.

El feng shui consiste en incrementar el "chi" o energía y asegurarse de que fluya en la dirección correcta. Donald Trump contrató a un experto en feng shui para consultarle la disposición y el diseño de su Hotel Internacional y la Torre Trump en la ciudad de Nueva York. Entre otras recomendaciones, el experto sugirió que la entrada del edificio diera a Central Park, a efecto de que estuviera en equilibrio con la naturaleza. De igual manera, a efecto de mejorar las comunicaciones, Northern Ontario primero distribuyó los muebles de la oficina para alentar a las personas a que se comunicaran entre sí de manera informal.[15] Se dispusieron salas con sillones para que se pudieran comunicar con más facilidad entre sí. Cuanto menos obstrucciones encuentre la vista de una persona, tanto más probable será que haya comunicación. En segundo, como la oficina se encuentra justo frente a las vías del ferrocarril Canadian Pacific, se construyó un enorme macetero de cemento con plantas verdes. Esto amortiguaba el ruido del paso de los trenes y daba color a los muros. En tercero, los muebles de las oficinas fueron colocados de modo que las personas no quedaran sentadas de espaldas a la puerta, para que así puedan ver si alguien se aproxima. Si una persona no puede ver quién se aproxima, entonces podría sentirse ansiosa y temerosa. Las pantallas de las computadoras de los emplea-

dos fueron colocadas de manera que no reflejaran la luz y deslumbraran la vista. Se pidió a los empleados que retiraran los cúmulos de papeles de encima de sus escritorios, porque ese amontonamiento significa que están rodeados de infinidad de decisiones que han pospuesto. En cuarto, cuando un gerente ha estado en una oficina durante mucho tiempo y tiene que mudarse a otra, ésta es modificada para que se ajuste a sus necesidades.

En términos de *apariencia personal*, sin duda habrá escuchado decir "dime cómo vistes y te diré quién eres". Los consultores de estilo de las grandes corporaciones piensan que la forma de vestir de una persona, sin duda, le comunica algo a los demás. Usted se debe preguntar: ¿Mi forma de vestir me ayudará o me perjudicará para mis relaciones de negocios? Nos guste o no, los demás nos juzgan en parte por el aspecto que tenemos. Si usted viste de forma correcta, los clientes y otras personas le verán como alguien más competente que otra persona que no viste de forma apropiada. Esto es especialmente cierto en el caso de personas que acuden por primera vez a una cita. Por supuesto que lo que es *correcto* dependerá de la organización. Un traje conservador encaja bien en Wall Street, pero está fuera de lugar en una tienda de Staples. En las bellas artes y en la industria del entretenimiento, la ropa estrambótica de moda es la correcta.

La postura también comunica significado, porque señala el nivel de autoconfianza que tiene la persona o su interés en lo que se está hablando. Cuanto más interesada esté, tanto más probable será que se incline hacia la persona que está hablando. En cambio, el inclinarse hacia atrás podría comunicar falta de interés. Asimismo, las piernas y los pies de una persona suelen mostrar su tensión y ansiedad. Con frecuencia, las personas pueden ocultar la tensión de la cintura para arriba, pero se delatan cuando cruzan las piernas con fuerza y golpean con los pies.[16]

Mensajes verbales. Los empleados se comunican de forma verbal con más frecuencia que de cualquier otra manera. La comunicación oral ocurre cara a cara, por teléfono y por otros medios electrónicos. Casi todas las personas prefieren la comunicación cara a cara, porque los mensajes no verbales son una parte importante de la misma. Sin embargo, otras personas prefieren las comunicaciones escritas, porque les permiten elegir y ponderar sus palabras con más cuidado antes de enviar el mensaje. Cuando hay muchas emociones o alguien está escribiendo en otro idioma, la posibilidad de ponderar con cuidado las palabras puede significar una gran ventaja.

La comunicación verbal efectiva requiere que el emisor 1) codifique el mensaje en forma de palabras (y señales no verbales) que lo transmitirán con precisión al receptor, 2) transmita el mensaje de forma bien organizada, y 3) procure eliminar las distracciones. En Bank of America, los gerentes de crédito deben ser especialmente buenos para enviar sus mensajes verbales. Muchas transacciones de los clientes requieren de extensos documentos escritos, llenos de terminología legal y financiera. Los gerentes de crédito asumen que la mayoría de los clientes no lee estos documentos, aun cuando se pide que los firmen. Por tanto, los asociados de ventas asumen la responsabilidad de transmitir de forma oral los mensajes que contienen los documentos escritos. Ellos traducen el vocabulario a un lenguaje cotidiano y después resumen el significado de los documentos para que lo entienda el cliente, asegurándose de que éste ha comprendido los puntos centrales.

Mensajes escritos. La comunicación oral es más rápida que la escrita y permite que el emisor y el receptor interactúen, pero las organizaciones emplean muchas formas de mensajes escritos (por ejemplo, informes, memorandos, cartas, correo electrónico y boletines). Estos mensajes son más convenientes cuando muchas personas reúnen la información, cuando se debe distribuir a numerosas personas repartidas por distintos lugares o cuando es necesario llevar registro de lo que se ha dicho. A continuación se presentan algunos lineamientos para preparar mensajes escritos efectivos:

1. El mensaje se debe redactar pensando claramente en el receptor en todo momento.
2. El contenido del mensaje debe haber sido meditado a fondo de antemano.
3. El mensaje debe ser tan breve como sea posible, sin palabras ni ideas rimbombantes.
4. Los mensajes importantes primero se deben preparar en forma de borrador para pulirlos. Si el mensaje será largo, entonces se debe presentar un breve resumen en la

primera página. El resumen debe explicar los puntos centrales y contener el número de página que refiere a los detalles de cada punto.

5. El mensaje debe ser organizado con gran cuidado. El punto más importante tiene que ser planteado primero y, a continuación, se debe incluir el siguiente punto en orden de importancia y así sucesivamente. Por tanto, aun cuando el receptor sólo lea los primeros puntos, lo esencial del mensaje será transmitido. Al asignar un título al mensaje se dejará en claro el tema. Cuando se usan palabras sencillas y enunciados breves y claros, el mensaje resulta más ameno de leer y fácil de entender.

El recuadro siguiente de Dilema ético, menciona un caso que se presentó entre New Balance y uno de sus operadores chinos e ilustra lo que ocurre cuando las personas no se comunican con claridad.[17] Antes de leer el recuadro, recuerde que toda comunicación se produce dentro de un contexto cultural. Tras todo documento escrito hay una serie de códigos culturales que debemos comprender. China es un país de alto contexto. Esto significa que el mensaje sólo podrá entenderse en relación con su contexto. Los administradores de culturas de alto contexto tienden a ser mucho menos literales y más personales que los administradores de culturas de bajo contexto (por ejemplo, Estados Unidos).

Dilema ético

New Balance

New Balance registra ventas anuales superiores a 1,600 millones de dólares. Los ejecutivos de la empresa se enorgullecen de que todavía tienen cinco plantas de fabricación de calzado en Nueva Inglaterra. No obstante, alrededor de 70 por ciento de sus zapatos ahora se fabrican en China, otro 5 por ciento en Vietnam y el resto en Estados Unidos. Horace Chang, el empresario que abrió una fábrica cerca de Hong Kong, tiene más de 4,000 empleados que fabrican y distribuyen los productos de New Balance en China. Él había firmado un contrato que protegía los derechos de propiedad intelectual de New Balance. El contrato le prohibía vender zapatos sin autorización de New Balance. Pero Chang empezó a fabricar un zapato "clásico" barato y, en el primer año, vendió más de 250,000 pares. El zapato parecía ser de marca New Balance.

New Balance le dio aviso de que cancelaba el derecho de su empresa para seguir fabricando y distribuyendo los clásicos. Presuntamente, él debería regresar a New Balance toda la información técnica confidencial, los moldes de producción y los planes de marketing, pero no lo hizo. A petición de New Balance, la Oficina de Industria y Comercio de China incautó alrededor de 100,000 pares de zapatos de sus fábricas y descubrió que Chang había lanzado su marca de "clásicos", llamada Henkees. Él los marcó con un logotipo en la lengüeta que supuestamente era una distorsión del "Hi". A primera vista, los clientes pensaban que se parecía mucho al bloque de la N de New Balance. Había registrado la marca del logotipo Hi en China, sin informar a New Balance.

New Balance demandó a Chang ante los tribunales de Hong Kong. La alta gerencia de New Balance sabía que los jueces eran elegidos, promovidos y despedidos de forma local. También sabía que si New Balance ganaba la demanda, ello podría costarle el empleo a miles de trabajadores de las fábricas locales. El tribunal resolvió que si bien New Balance había cancelado el contrato con la fábrica de Chang en Hong Kong, no había hecho lo mismo con las otras fábricas. El tribunal también resolvió que el contrato entre Chang y New Balance tenía implícita una licencia para distribuir los zapatos sin el pago de regalías.

Más información acerca de esta organización en www.newbalance.com.

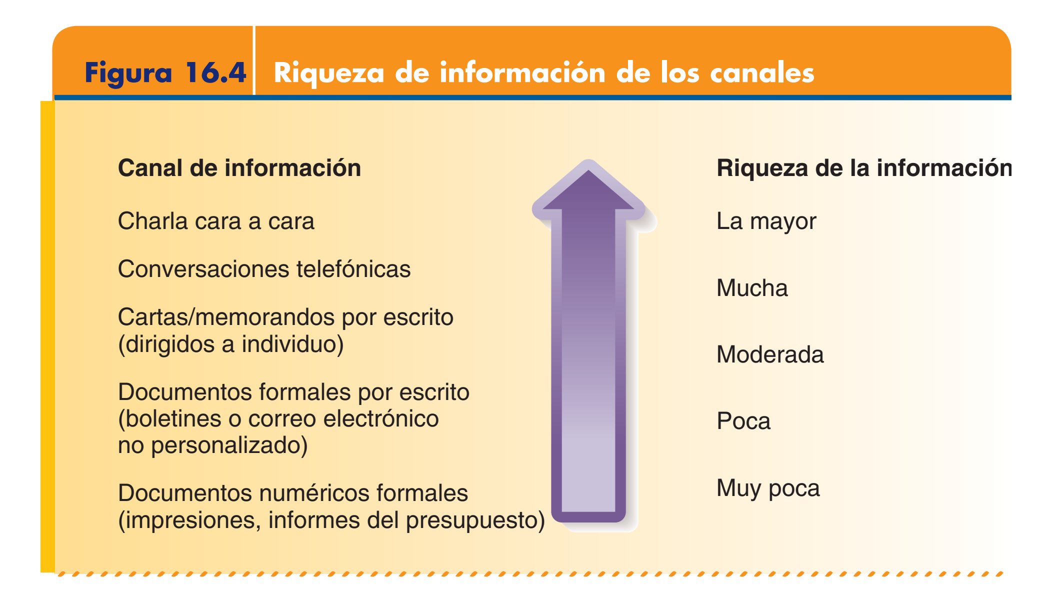
Canales

El canal *es la ruta que sigue el mensaje del emisor al receptor*. La riqueza de información *se entiende como la capacidad del canal para llevar información*. No todos los canales pueden llevar la misma cantidad de información.[18] Las comunicaciones escritas no son demasiado ricas. Las encuestas de clientes y empleados son una forma de comunicación escrita que usan mucho las organizaciones a pesar de que no son muy ricas en información. Por lo general, las encuestas piden a las personas que manifiesten su opinión respecto a distintos temas, eligiendo respuestas de opción

múltiple. Quizá se pida a los clientes que indiquen si quedaron fascinados, satisfechos o decepcionados con el servicio al cliente que recibieron. Quizá se pida a los empleados que indiquen que están totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con una declaración como: "Mi gerente me trata con respeto". Esta forma de comunicación facilita los análisis cuantitativos, pero limita el tipo y la cantidad de información que se recibe de los clientes y los empleados. Sólo se recibe la información escrita. Se dice que un canal con poca riqueza es *esbelto*, porque sobre todo es efectivo para enviar datos y cifras específicos.

Como muestra la figura 16.4, la comunicación cara a cara es el canal más rico. Éste transmite varias señales al mismo tiempo, entre ellas información verbal y no verbal. La comunicación cara a cara también proporciona retroalimentación de inmediato, de modo que es posible confirmar lo comprendido y rectificar las interpretaciones equivocadas. Los administradores pueden recabar información adicional acerca de lo que los clientes y los empleados piensan de la organización y sus productos si hablan con ellos en persona. Los focus groups o grupos de enfoque son una forma estructurada de comunicación rica, cara a cara, que se utiliza con frecuencia para evaluar las reacciones que los clientes tienen ante los productos. El teléfono no es tan rico como la comunicación cara a cara, pero no es tan esbelto como las encuestas escritas. Cuando Goodman ingresó a Staples en 2001, modificó el método de Staples para hacer encuestas de satisfacción del cliente con el propósito de obtener una información más rica. Dejó de usar las encuestas por correo y comenzó a entrar en las tiendas para charlar con los clientes. El hecho de escuchar de forma directa lo que decían los clientes aumentó la riqueza y la perspectiva de la información que proporcionaban.

Figura 16.4 **Riqueza de información de los canales**



Además de elegir el canal que se adapte al grado de riqueza de la información que necesitan, las personas deben elegir de entre varios tipos de canales para comunicarse con otros. Éstos incluyen los canales de información formales, descendentes, ascendentes y horizontales, así como los canales informales, como las cadenas de rumores, las redes o los comités políticos.

Canales descendentes. Los canales descendentes *incluyen todos los medios de la gerencia para enviar mensajes a los empleados*. Por ejemplo, las oficinas centrales en Freeport, Miane, de L. L. Bean, la empresa que vende artículos y ropa deportiva por catálogo y que tiene un valor de 1,400 millones de dólares, recibe más de 350,000 comunicaciones (por ejemplo, llamadas telefónicas, faxes y mensajes de correo electrónico) al día durante la temporada navideña, solicitando 16,000 artículos para el campo, que van desde calcetines y camisas de franela, hasta arcos de caza y tiendas de campaña.[19] La empresa envía más de 200 millones de catálogos al año, los cuales le generan 80 por ciento de sus ventas, y, cada año, más de 3 millones de personas visitan su tienda en Freeport, Maine. En fecha reciente, L. L. Bean inauguró una versión

japonesa de su sitio de comercio electrónico (www.llbean.co.jp), el cual incluye una base de datos para la pronunciación del japonés para los representantes de servicio al cliente que están en Freeport y cuenta con un sistema de pagos en línea para el yen.

A efecto de comunicarse de forma efectiva con los 3,900 empleados de L. L. Bean, los administradores utilizan canales descendentes con el propósito de transmitir

- cómo se deben manejar los artículos de las promociones especiales;
- las descripciones de puestos, que detallan asignaciones y responsabilidades;
- las políticas y los procedimientos, que explican lo que se espera de los empleados, las reglas de la organización y las prestaciones de los empleados;
- la retroalimentación acerca del desempeño laboral de un individuo, y
- las noticias de actividades y eventos en los que la gerencia considera que deberían participar los empleados (organizaciones de beneficencia, colectas de sangre, etcétera).

Los administradores con frecuencia utilizan la comunicación descendente de forma efectiva como un canal, pero podría ser el canal que peor se usa porque brinda escasa posibilidad para que los empleados respondan. De hecho, el problema fundamental de la comunicación descendente es que suele ser unilateral. Se trata de un canal esbelto que no propicia que las personas que están en el extremo receptor proporcionen retroalimentación. A efecto de corregir este problema, los administradores deben recomendar a los empleados que utilicen los canales ascendentes.

Administración al instante

"Si usted vende una buena mercancía a precio razonable y trata a sus clientes como seres humanos, entonces siempre volverán por más. También debe hablarles con honestidad del producto y brindarles un magnífico servicio. Si usted contesta de forma directa a las preguntas que hacen los empleados, entonces el negocio crecerá."

Leon Leonwood Bean, fundador de L. L. Bean

Canales ascendentes. Algunos administradores no consideran que sea valioso alentar a los empleados a participar en el establecimiento de metas, la planeación y la formulación de políticas. El resultado es que no utilizan los canales de comunicación ascendente. Los canales ascendentes *son todos los medios que utilizan los empleados para enviar mensajes a la gerencia*. Estos canales podrían ser el único medio formal que tienen los empleados para comunicarse con los altos directivos de la organización. La comunicación ascendente incluye proporcionar retroalimentación respecto a qué tan bien han comprendido los empleados los mensajes que han recibido por vía de los canales dirigidos descendentes. Es más, permite que los empleados manifiesten sus opiniones e ideas. La comunicación ascendente, cuando es efectiva, puede significar una válvula para las emociones. Brinda a los empleados, al mismo tiempo, la posibilidad de participar, de sentir que alguien les está escuchando y de sentir que valen en lo personal. Lo más importante, los empleados y los clientes en muchas ocasiones tienen magníficas sugerencias para mejorar la eficiencia y la eficacia. Por eso mismo, Goodman, de Staples, recibe con frecuencia llamadas telefónicas, habla con los clientes y charla con los asociados de ventas.

En el Cirque du Soleil, los canales ascendentes son tan fuertes como los canales descendentes.[20] Algunos métodos específicos de comunicación ascendente incluyen los contactos personales directos y tres publicaciones de circulación regular dentro de la empresa. Una publicación se llama *The Ball* y tiene una sección en la que los empleados pueden quejarse, desahogarse y decir todo lo que quieran sin censura. Marc Gagnon, vicepresidente ejecutivo de servicios y desarrollo de negocios dice que "es parte de la manera en que hacemos las cosas". Un mensaje mostraba que su autor pensaba que los empleados holandeses estaban recibiendo mejor trato que los canadienses. Esta información resulta muy útil porque permite a la empresa resolver ciertos asuntos antes de que lleguen a hacer crisis. *The Ball* también informa a los empleados de los eventos y actividades que tienen lugar en las plazas que la empresa tiene en todo el mundo.

Además de sus publicaciones, el Cirque du Soleil utiliza focus groups de empleados, los cuales le sirven para poder diseñar nuevas iniciativas y formular nuevas políticas. Gagnon explica: "Buscamos tres cosas":

- Asegurarnos que la política propuesta es clara y que los empleados la entienden.
- Comprobar si están de acuerdo con ella o no, y por qué.
- Constatar si tenemos la posibilidad de conseguir que los empleados la apliquen. Los empleados pueden "negarse" a seguir una política.

Los canales ascendentes conllevan muchos beneficios, pero los administradores deben tener conciencia de los problemas que pueden surgir de este tipo de comunicación. En primer término, a la mayoría de los empleados no les gusta que sus supervisores se enteren de nada negativo acerca de ellos, por lo cual podrían eliminar las malas noticias. Casi todos los empleados tratan de impresionar a sus superiores subrayando lo mucho que aportan a la organización. Algunos incluso podrían tratar de lucir mejor haciendo de menos a otros. En segundo, las ansiedades, aspiraciones y actitudes personales de un empleado siempre distorsionan de alguna manera aquello que comunican. ¿Le hablaría usted a un posible empleador de las cosas malas que ha escuchado acerca de la organización? Si en realidad quiere el empleo, es probable que no se atrevería a hacerlo. Por último, el empleado tal vez esté compitiendo para quedarse con el puesto del gerente y, en consecuencia, guardará silencio con la esperanza de ser recomendado para ocuparlo cuando el gerente sea promovido y pase a ocupar otro puesto.

El conocimiento de que los empleados no siempre están dispuestos a proporcionar retroalimentación directa ascendente ha llevado a que numerosas empresas presenten otra alternativa; es decir, a contactar a un tercero de forma anónima. En Pillsbury, los empleados pueden llamar a una grabadora y dar la voz de alarma. Después, se preparan transcripciones literales de cada una de las llamadas y se envían al director general y a otros miembros de la gerencia, sin que se señale el género de la persona ni otras características que permitan detectar quién hizo la llamada. El objetivo es que la alta gerencia de la empresa pueda conocer las opiniones de los empleados, sin provocarles miedo por lo que les podría ocurrir por haber expresado sus preocupaciones y críticas. Los empleados comenzaron a utilizar este servicio para compartir toda clase de información. Por ejemplo, dijeron que el reloj de una panadería siempre estaba cinco minutos adelantado, señalaron plazas que no tenían productos específicos en los anaqueles, sugirieron nuevos rellenos para las pizzas y se quejaron tanto de la lentitud para recibir los reembolsos de gastos, que la empresa rediseñó algunos de sus procedimientos contables. Con sus llamadas para expresar gratitud, los empleados también convirtieron en héroe a un gerente que cerró las operaciones durante una ventisca invernal.[21] Algunas de las empresas que también han fomentado la comunicación ascendente son TDIndustries, Crocs y Brinker. En estos casos, el director general fomenta las quejas abiertas y presta especial atención cuando un mismo comentario se repite una y otra vez.

Canales horizontales. Los canales horizontales *son todos los medios que se utilizan para enviar mensajes entre departamentos o a los proveedores y los clientes y para recibirlos de ellos*. Este tipo de canal es especialmente importante en las organizaciones en forma de red (véase el capítulo 11). Para que una organización en forma de red tenga éxito, es esencial que mantenga una comunicación efectiva entre los clientes, los proveedores y los empleados que están dentro de la organización o que trabajan fuera de ella. New Balance subcontrata 75 por ciento de su producción de ropa y calzado deportivo. Necesita de canales horizontales de comunicación efectivos que sirvan para vincular a los proveedores con la información de la demanda del mercado, porque ello le permitirá programar la producción y los embarques con eficiencia.

Los canales horizontales son formales cuando recorren sendas organizacionales prescritas. Los mensajes comunicados de forma horizontal suelen referirse a la coordinación de actividades, la información compartida y la solución de problemas. Los canales horizontales tienen enorme importancia en las organizaciones actuales basadas en equipos, donde los empleados a menudo tienen que comunicarse entre sí para poder resolver problemas de producción o de procesos de sus clientes.

Canales informales. Hasta aquí nos hemos concentrado en los canales de comunicación formales. Sin embargo también son importantes los canales informales *que representan todos los medios informales que utilizan el emisor y el receptor para comunicarse en forma descendente, ascendente y de forma horizontal.* Las cadenas de rumores *son el sistema de comunicación informal de la organización y, en ellos, la información puede viajar en todas las direcciones*. En inglés se usa el término *grapevine* (viña), que proviene de la práctica de la Guerra Civil de Estados Unidos que consistía en colgar líneas de telégrafo de un árbol a otro formando así una suerte de viña de cables, para expresar este concepto. En las organizaciones, el camino que siguen los mensajes por esta cadena de rumores se basa en la interacción social y no en los organigramas.

En el Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto, los canales informales son esenciales para el éxito de la empresa. Ésta se dio cuenta de la importancia de los canales informales cuan-

do empezó a buscar la manera de mejorar la productividad. La gerencia contrató a un antropólogo social para que observara de cerca el comportamiento de los técnicos que reparaban las copiadoras (los técnicos) a efecto de poder mejorar la eficiencia. El consultor observó que con frecuencia los técnicos insistían en pasar tiempo con otros compañeros, pero no con los clientes. Pasaban largos periodos cerca del almacén de partes o de la cafetera y ahí intercambiaban casos ocurridos en su área. El consultor reconoció la importancia que estas conversaciones informales tenían para el desempeño de los técnicos. Al relatar sus casos, los técnicos compartían conocimiento y generaban nueva luz respecto a cómo reparar mejor las máquinas. Xerox llegó a la conclusión de que el desempeño de los técnicos podría mejorar si se incrementaba este tipo de comunicación, por lo cual la empresa entregó audífonos de radio de doble vía a los técnicos.[22]

Numerosas organizaciones han reconocido que los canales de comunicación informales son tan importantes que ahora fomentan y apoyan las actividades de los empleados para fortalecerlos. Las redes de grupos de empleados *son grupos informales que organizan actividades sociales sujetas a un programa regular con el propósito de fomentar la comunicación informal entre empleados que comparten un interés o preocupación entre sí.* En muchas organizaciones, las redes de grupos se forman para reunir a los empleados que tienen intereses o preocupaciones en común. Por ejemplo, en Sara Lee, Motorola, IBM y muchas otras organizaciones grandes, existen numerosas redes de grupos (también llamados grupos de afinidad) para miembros de grupos étnicos particulares. La meta principal de las redes de grupos sociales es crear un canal de comunicación para intercambiar ideas.[23] Según una encuesta de las 500 empresas de la revista *Fortune*, los grupos de afinidad han crecido con enorme rapidez en los pasados 10 años. Los participantes se benefician con la información de negocios que se comparte durante las reuniones y también de las amistades que establecen y los contactos que hacen. En Sara Lee, los consejos de liderazgo femeninos operan dentro de divisiones específicas de la empresa para apoyar el desarrollo de carrera y les ofrecen la posibilidad de formar redes. A efecto de garantizar su efectividad, Ellen Turner, presidenta de Sara Lee Foods, repasa con regularidad las actividades para el desarrollo de empleados de minorías y del sexo femenino.

Redes externas. Los administradores y los empleados también pasan bastante tiempo en reuniones con compañeros y otras personas fuera de la organización. Asisten a reuniones de asociaciones profesionales, ferias comerciales y otras reuniones. En razón de ello, pueden desarrollar diversas relaciones informales cercanas con personas talentosas e interesantes fuera de la organización. Las personas utilizan estas redes para ayudarse unas a otras, intercambiar favores y recurrir a los recursos de los otros para avanzar en su carrera y para otros tipos de información y apoyo.

El recuadro siguiente de Competencia para la comunicación ilustra la manera en que las redes sociales llevan información que influye en millones de personas. Los contactos personales, forjados por medio de palabras, imágenes, video y audio colocados en los sitios web son el núcleo de una red social. Estos tipos de sitios web ofrecen una verdadera comunicación de igual a igual que, a la vista de los usuarios, resulta muy creíble. Los usuarios de las redes sociales producen y comparten, gratis, todo un universo de contenido para que lo puedan utilizar otros. Bradley Horowitz, director de desarrollo tecnológico de Yahoo!, dice: “Las redes sociales son el concepto de entregar valor para otros. Ese valor inicia con la expresión”. Por ejemplo, Pet Talk ofrece a los dueños de mascotas la posibilidad de subir fotografías de mascotas y compartir casos. La empresa que patrocina Pet Talk descubrió que cuando envía encuestas a miles de miembros, los índices de respuesta son mucho más altos y los datos más útiles, porque los dueños de mascotas sienten que son parte de una comunidad. La ampliación de la red social es impulsada no sólo por la tecnología, sino también por las distintas causas de las personas que la usan.[24]

Competencia para la comunicación

Redes sociales por medio de MySpace

Más de 100 millones de personas utilizan MySpace y varios millones más utilizan las redes sociales que permiten a las personas compartir una categoría, como Flickr (fotos), Digg (nuevas historias), Wikipedia (artícu-

los enciclopédicos) y YouTube (videos). Algunas de estas redes sociales son artes visuales, periodismo o sólo mucha diversión. MySpace y Flickr están dirigidas a un público de entre 18 y 34 años y conectan a los jóvenes a una verdadera acción, a diferencia de la acción "falsa" de la televisión. La influencia que las redes sociales tienen en las comunicaciones es importante porque los consumidores que entran a la red no son participantes pasivos dentro del proceso de comunicación. Ahora, les resulta más fácil que nunca antes descubrir información independiente acerca de empresas o hechos y subir su opinión acerca de ese mismo tema.

No es nada extraño que una protesta política en MySpace fuera una de las primeras demostraciones reales del poder de las redes sociales. Los activistas pueden utilizar el poder de las redes sociales, porque estos sitios web mezclan las metas de la posibilidad de conectarse y le confieren poder a los individuos. Por ejemplo, el lunes 27 de marzo de 2006, alrededor de 40,000 estudiantes de bachillerato de Los Ángeles, en su mayoría latinos, no asistieron a clase para protestar por el proyecto de ley propuesto por el Senado para atacar la migración ilegal. El 1 de mayo de 2006, en todas las zonas metropolitanas de Estados Unidos, millones de personas marcharon en contra del referido proyecto de ley.

Rupert Murdoch, presidente y director general de News Corporation, pagó más de 580 dólares por la compra de MySpace, porque éste permite que News Corporation suba anuncios a un sitio que visitan millones de jóvenes. Murdoch espera que el sitio no sólo genere ingresos, sino que también sirva de mina de oro para nuevas ideas y gustos, así como para encontrar nuevos talentos. Su idea es crear relaciones con "comités" de miles de usuarios que pasarán a formar parte del proceso de toma de decisiones y proporcionarán retroalimentación acerca de sus ideas.

Más información acerca de esta organización en www.myspace.com.



© Jeff Adkins/News Sentinel/AP Photo

Las redes sociales de Internet se han convertido en valiosos y potentes instrumentos con gran rapidez, lo cual fue muy evidente cuando Google adquirió YouTube, comprando acciones por 1,650 millones de dólares a finales de 2006.

Retroalimentación

La retroalimentación *es la respuesta que presenta el receptor al mensaje del emisor*. El ciclo de la comunicación no termina hasta que el emisor recibe la retroalimentación que envía el receptor. Es el mejor camino para mostrar que el mensaje ha sido recibido e indica si ha sido entendido o no. Shira Goodman y sus altos directivos encontraron que mucha de la información de Staples es filtrada y que se pierde en el curso que sigue entre la alta gerencia y los vendedores que visitan a los clientes. Los altos directivos de New Balance aprendieron en sus negocios con Horace Chang en China, que no se debe presuponer que todo lo que usted dice o escribe será entendido tal y como se pretende. Si no se propicia la retroalimentación, es probable que no juzgue bien qué tanto han comprendido otros de lo que usted ha dicho. Por tanto, usted será menos efectivo que aquellos que propician la retroalimentación.

Cuando se pide a los administradores que clasifiquen por orden de importancia las habilidades para la comunicación que consideran centrales para su éxito en el trabajo, de forma consistente colocan a la retroalimentación a la cabeza de la lista. Los administradores pasan más de la mitad de su tiempo escuchando a otros. Dado que la mayoría de las personas habla a una velocidad de entre 100 y 150 palabras por minuto y dado que el cerebro es capaz de pensar a una velocidad de entre 400 y 5,000 palabras por minuto, las personas a menudo divagan. Por tanto, se requiere de la retroalimentación para asegurarse que los mensajes enviados han sido recibidos de forma correcta. El recuadro siguiente de Competencia para la autoadministración le permitirá evaluar qué tan dispuesto está usted a recibir retroalimentación.[25]

Siempre que se envía un mensaje, las acciones del emisor afectan las reacciones del receptor. A su vez, las reacciones del receptor afectan las acciones posteriores del emisor. Si el emisor no recibe una respuesta, significa que el mensaje no fue recibido jamás o que el receptor optó por no responder. En los dos casos, el emisor debe estar consciente de que debe averiguar por qué el receptor no respondió. Al recibir una retroalimentación gratificante, el emisor sigue

produciendo el mismo tipo de mensaje. Cuando la retroalimentación *no* es gratificante, el emisor, a la larga, cambiará el tipo de mensaje.

Competencia para la autoadministración

¿Está abierto a la retroalimentación?

Utilice la escala siguiente para calificar sus respuestas a las 11 preguntas que se presentan a continuación:

1. Fuertemente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Un poco en desacuerdo
4. Un poco de acuerdo
5. De acuerdo
6. Fuertemente de acuerdo

_____ 1. Busco que otros me proporcionen información sobre mis fortalezas y debilidades para usarla como base para mi superación personal.

_____ 2. Cuando otros me proporcionan retroalimentación negativa sobre mi persona, no me enojo ni me coloco a la defensiva.

_____ 3. Para poder mejorar, estoy dispuesto a descubrirme ante otros (es decir, compartir mis sentimientos y creencias).

_____ 4. Estoy muy consciente de mi estilo personal para recabar información y tomar decisiones.

_____ 5. Estoy muy consciente de mis necesidades interpersonales cuando es cuestión de establecer relaciones con otras personas.

_____ 6. Tengo idea suficiente de la manera en que lidio con situaciones ambiguas e inciertas.

_____ 7. Tengo un conjunto bien desarrollado de normas y principios personales que regulan mi conducta.

_____ 8. Siento que soy bastante responsable de lo bueno y lo malo que me ocurra.

_____ 9. Rara vez, o nunca, me siento enojado, deprimido o ansioso sin saber por qué.

_____ 10. Estoy consciente de los terrenos en los que suelen surgir los conflictos y las fricciones en mis interacciones con otros.

_____ 11. Tengo una relación personal estrecha, al menos con otra persona, con la cual comparto información personal y sentimientos personales.

CALIFICACIÓN

Área de la habilidad	**Total**
Descubrirse y estar abierto a la retroalimentación de otros (preguntas 1, 2, 3, 9, 11)	_________
Conciencia de los valores personales, el estilo cognitivo, la orientación al cambio y la orientación interpersonal (preguntas 4, 5, 6, 7, 8, 10)	_________
Gran Total	_________

DATOS PARA LA COMPARACIÓN

Compare sus calificaciones con tres parámetros: 1) el máximo posible (66 puntos); 2) las calificaciones de otros estudiantes de su grupo, y 3) las calificaciones de un grupo piloto, compuesto por más de 500 estudiantes de administración. Comparación con el grupo piloto, si usted obtuvo una calificación de

55 puntos o más,	se encuentra dentro del cuarto más alto.
52–54 puntos,	se encuentra dentro del segundo cuarto.
48–51 puntos,	se encuentra dentro del tercer cuarto.
47 puntos o menos,	se encuentra dentro del cuarto más bajo.

Las reacciones del receptor también indican al emisor si está alcanzando sus metas o realizando bien sus tareas. No obstante, en este caso el receptor ejerce control sobre el emisor en razón del tipo de retroalimentación que le proporciona. El emisor debe depender de que el receptor le dé una señal que indique si recibió y comprendió el mensaje o no. Esta retroalimentación asegura al emisor que las cosas están marchando conforme a sus planes o saca a la luz problemas que se deben resolver. Las empresas a menudo han instituido lineamientos para proporcionar una retroalimentación efectiva. Estos lineamientos establecen que la retroalimentación debe cumplir con las características siguientes:[26]

1. *Debe ser de utilidad*. Si el receptor del mensaje proporciona retroalimentación que se suma a la información del emisor, entonces es probable que se considere que la retroalimentación ha sido constructiva.

2. *Debe ser constructiva en lugar de ser una evaluación.* Si el receptor responde al mensaje de manera descriptiva, entonces es probable que la retroalimentación sea efectiva. Si el receptor es muy crítico (o expresa juicios de opinión), entonces es probable que la retroalimentación sea inefectiva o incluso puede provocar que se rompa la comunicación.
3. *Debe ser específica en lugar de general.* El receptor debe responder de forma específica a los puntos planteados y las preguntas formuladas en el mensaje. Si el receptor responde con generalidades, entonces la retroalimentación podría indicar evasión o que no se ha comprendido.
4. *Debe ser oportuna.* El contexto en el que ocurre la retroalimentación afecta su recepción, y por tanto, su efectividad. Si se proporciona a una persona retroalimentación sobre su desempeño durante un partido de golf o una comida no es lo mismo que si se le proporciona en la oficina. Los contextos informales suelen estar reservados para las actividades sociales, a diferencia de la retroalimentación basada en el desempeño.
5. *No debe ser abrumadora.* La comunicación oral depende mucho de la memoria. Por lo mismo, cuando se trata de cantidades importantes de información, la retroalimentación oral es menos efectiva que la escrita. Las personas tienden a "conectarse y desconectarse" durante las conversaciones. Quizá no capten todo lo que el orador está diciendo si el mensaje es demasiado largo y complejo.

Percepción

La percepción *es el significado que el emisor o el receptor dan al mensaje.* Lo que las personas ven, la manera en que organizan estos elementos en su memoria y los significados que les adjudican influyen en las percepciones. La capacidad de percepción varía de una persona a otra. Algunas personas, con sólo haber entrado a una sala una vez, pueden, más adelante, describirla con detalle, mientras que otras casi no recuerdan nada de ella. Por tanto, la capacidad mental para advertir y recordar es muy importante. El pasado de las personas influye en su manera de interpretar lo que perciben. Un empleado en huelga, que camina con el puño cerrado en alto mientras marcha, podría interpretarse como una amenaza furiosa contra la organización o como una expresión de solidaridad sindical y de logro. Las actitudes que las personas aportan a una situación distorsionan la forma en que se perciben.

Algunos problemas de comunicación tienen su origen en dos problemas de percepción: la percepción selectiva y los estereotipos. La percepción selectiva *se refiere al proceso de seleccionar la información de modo que no incluya aquello que la persona quiere o debe evitar.* Muchas personas "desconectan" los comerciales de televisión. Casi todo el mundo ha sido acusado, en un momento u otro, de escuchar sólo aquello que quiere escuchar. Los dos son ejemplo de una percepción selectiva. En las organizaciones, los empleados hacen eso mismo en ocasiones. Los empleados de producción prestan estrecha atención a los problemas de producción y los empleados de contabilidad prestan estrecha atención a las deudas y los créditos. Estos empleados tienden a filtrar la información para dejar fuera la de otras áreas de la organización y concentrarse en la que está directamente relacionada con sus trabajos. Los estereotipos *son producto de un proceso que lleva a formarse supuestos respecto a las personas en razón de que pertenecen a cierto género, raza, edad u otra categoría.* Los estereotipos distorsionan la realidad porque sugieren que todas las personas que están dentro de una categoría tienen características similares, cosa enteramente falsa.

En la década de los noventa, las organizaciones fueron adquiriendo sensibilidad a las posibles consecuencias negativas de los estereotipos basados en el género, la raza, la etnia, la edad o la preferencia sexual de las personas. Dado que muchas organizaciones (entre ellas State Farm Insurance y Citigroup) ahora buscan manejar la diversidad de la fuerza de trabajo con más efectividad, muchas han desarrollado programas de capacitación y otras iniciativas para disminuir las consecuencias negativas que los estereotipos tienen para las personas y las organizaciones. En el capítulo 18 se explicó la diversidad de la fuerza de trabajo.

Así pues, en pocas palabras, el mensaje enviado, el canal de comunicación empleado y la capacidad para responder dependen de las percepciones de la persona. Las habilidades para codificar y descodificar están fundadas en la capacidad de la persona para percibir el mensaje y la situación de forma exacta. Si usted quiere desarrollar su competencia para la comunicación es fundamental que desarrolle la capacidad de enviar y recibir mensajes de forma exacta.

Barreras a la comunicación efectiva

2. *Identificar las barreras a la comunicación.*

Uno de los primeros pasos para comunicarse de forma más efectiva consiste en identificar las barreras que entorpecen el proceso. Estas barreras inhiben la emisión y la recepción de los mensajes porque distorsionan el significado que se busca transmitir, o a veces lo bloquean del todo. Hemos dividido estos impedimentos en barreras organizacionales y barreras individuales, aun cuando es evidente que en ocasiones se sobreponen, y las presentamos en la tabla 16.3.

Tabla 16.3 **Barreras a la comunicación**

Organizacionales
Niveles de autoridad y estatus
Especialización de los miembros en las funciones de las tareas
Metas diferentes
Relaciones de estatus entre los miembros
Individuales
Semántica
Emociones

Barreras organizacionales

El diseño de la organización determina en gran medida los canales de comunicación, tanto formales como informales. Las organizaciones jerárquicas tienen más niveles de autoridad y las diferencias de estatus de sus miembros son más grandes (por ejemplo, estacionamiento reservado, oficinas de mayor tamaño). Las organizaciones planas tienen relativamente menos niveles de autoridad, suelen ser más democráticas y tienen menos diferencias de estatus. El grado de especialización que exista en la organización también puede afectar la claridad de la comunicación, como cuando se presentan metas que se contraponen.

Niveles de autoridad y estatus. La persona que ocupa un puesto formal más alto que el de otra tendrá un grado mayor de autoridad. La persona que es muy estimada por otra, sea cual fuere su puesto, tendrá un estatus más alto. El nivel de autoridad y el estatus suelen ir de la mano, pero no siempre. El estatus *es el rango social de una persona dentro de un grupo*. Además del puesto formal de una persona, sus características individuales suelen determinar su estatus. Cuando el estatus y el nivel de autoridad son diferentes, es probable que se presenten problemas de comunicación.

Cuantos más niveles tenga la organización y más lejos se encuentre el receptor del emisor, tanto más difícil será que haya una comunicación efectiva. La figura 16.5 ilustra cómo se va perdiendo la comprensión a medida que los mensajes son enviados por un canal de comunicación formal descendente. A efecto de minimizar este problema, cada vez es más frecuente que los altos directivos utilicen presentaciones de video en vivo para presentar el mismo men-

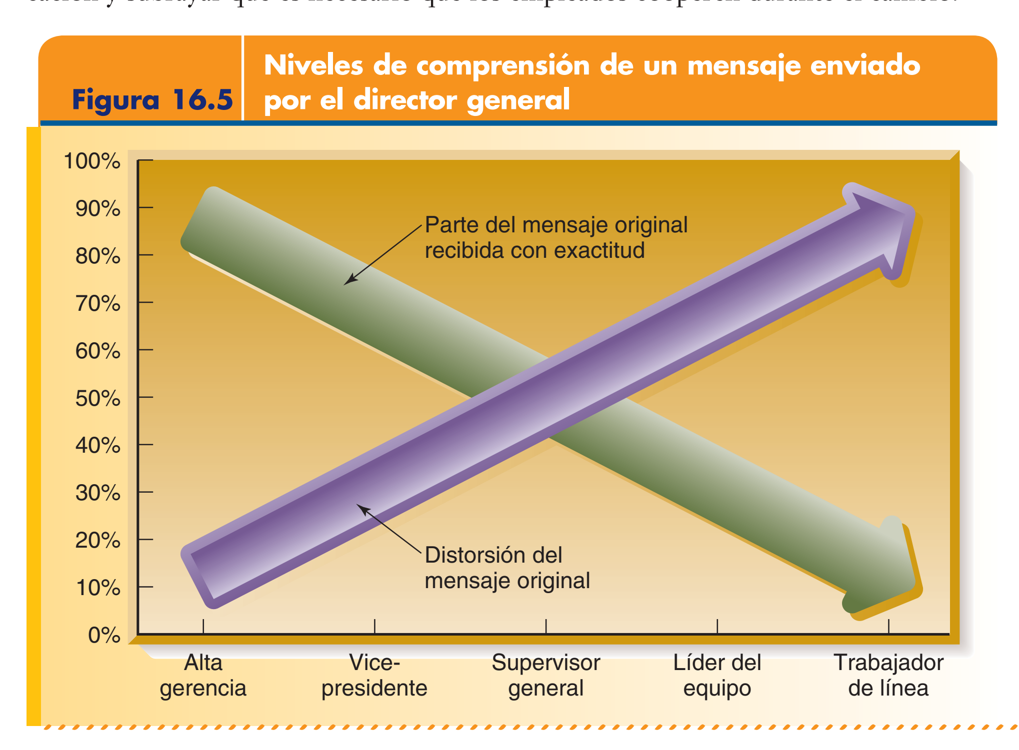
Administración al instante

"Es necesario ser honesto, abierto y directo y también reconocer que por cada empleado al que le guste lo que usted está haciendo, con seguridad habrá otro al que no le guste, y que es imposible dejar contento a todo el mundo. Usted debe minimizar las diferencias de estatus entre las personas."

Bruce Chizen, presidente de Adobe

saje a los empleados que están en todas las plazas de una organización. Al hacerlo, estos administradores utilizan los mensajes verbales y los no verbales. Los videos también aumentan la probabilidad de que los mensajes originales sean recibidos intactos. Muchas organizaciones utilizan los videos para suavizar la transición de los administradores a nuevos lugares. Estas presentaciones pueden mostrar a los administradores, reforzar el o los motivos para su reubicación y subrayar que es necesario que los empleados cooperen durante el cambio.

Figura 16.5 **Niveles de comprensión de un mensaje enviado por el director general**



Aun cuando una persona se comunica con otras que tienen el mismo nivel de autoridad, el estatus puede ser una interferencia en el proceso. En las discusiones de grupo, los miembros que tienen un estatus más alto hablan más y tienen más influencia que los miembros que tienen un estatus más bajo. Este fenómeno es difícil de superar y también se ha observado en los intercambios de mensajes de correo electrónico y en grupos de discusión cara a cara. Cuando las discusiones de grupo por medio de computadoras fueron introducidas por vez primera, muchas personas esperaban que disminuyeran los efectos del estatus en la comunicación. Sin embargo, estas tecnologías de la información a menudo refuerzan las relaciones de estatus existentes y aumentan los efectos que tienen en la comunicación.

En organizaciones que tienen jerarquías planas, como Sun Hydraulics y Chaparral Steel, los niveles de autoridad tal vez no interfieran la comunicación, pero es probable que el estatus sí entre en juego. Por ejemplo, los empleados eventuales a menudo dicen que sienten que se les trata como si fueran trabajadores de segunda. Con frecuencia son excluidos de las reuniones, no son invitados a funciones sociales y se les niegan las recompensas basadas en el equipo. Rara vez escuchan las noticias que viajan por la cadena de rumores y se pierden de muchas de las ventajas que significa formar parte de las redes de comunicación informales. Por tanto, no es raro que casi uno de cada cuatro administradores señale que la fricción entre los trabajadores permanentes y los eventuales representa una seria desventaja de utilizar a empleados eventuales para crear niveles flexibles de personal y para reducir costos.[27]

Especialización. A medida que el conocimiento se va especializando, los profesionales de muchas áreas van desarrollando un vocabulario propio y siglas para simplificar la comunicación entre ellos. Esto a menudo hace que la comunicación con personas que no están en un área particular resulte muy difícil. Por ejemplo, un contador fiscalista y un gerente de investigación de mercados podrían tener dificultades para comunicarse con éxito. Es más, en un intento por volverse más poderosas, algunas personas utilizan de forma intencional el lenguaje de su especialidad para ocultar lo que está ocurriendo. Los empleados con frecuencia utili-

zan un lenguaje especializado cuando tratan de "presumir" ante otros. Cuando un plomero escribió al Department of Housing and Urban Development de Estados Unidos, para averiguar si el uso de ácido hidroclorídrico para destapar tuberías era seguro, un burócrata del departamento le contestó: "La eficacia del ácido hidroclorídrico es indisputable, pero un ácido corrosivo es incompatible con la permanencia metálica". El plomero contestó que estaba de acuerdo y que lo estaba usando. Un mensaje de fax enviado por el burócrata no tardó en llegar al taller del plomero y decía: "No use ácido hidroclorídrico, porque se come las tuberías". Ahí fue cuando el plomero entendió.

Metas diferentes. Si cada departamento tiene sus metas, ellas podrían representar una interferencia para el desempeño global de la organización.[28] David Neeleman, presidente de JetBlue Airways, no establece metas para los departamentos, porque considera que sólo crearían conflictos entre ellos. El departamento de mantenimiento quizá querría sacar a un avión del servicio para darle mantenimiento, mientras que el gerente de operaciones podría necesitar ese avión. Estos conflictos pueden ser consecuencia directa de intereses encontrados o tal vez surjan simplemente de malos entendidos creados por las diferentes perspectivas de las personas involucradas. No obstante, la comunicación abierta entre personas que tienen metas diferentes acelera la solución de problemas y mejora la calidad de las soluciones. En ARAMARK, una enorme organización de administración de servicios, cada una de sus siete divisiones —comida para universidades, comida para empresas, deportes y recreación, administración de instalaciones, mantenimiento, hospitales y correccionales— tiene metas de ingresos propias, la retención de cuentas y la consecución de nuevas cuentas. La meta del director de comida para universidades es satisfacer las necesidades de los comedores estudiantiles. Algunas universidades también realizan por outsourcing el mantenimiento y las instalaciones que necesitan, por lo cual sería lógico que el director de comida para universidades tomara en cuenta las necesidades de estas otras dos áreas. Por desgracia, la mayoría de los directores de comedores universitarios se concentran estrechamente en metas propias y no se ocupan de ayudar a que la organización alcance sus metas generales en otras áreas. ¿Por qué? Porque sus recompensas están basadas en la consecución de las metas de su unidad y no en las de la organización completa.

Barreras individuales

El Center for Creative Leadership, con sede en Greensboro, Carolina del Norte, ha calculado que la mitad de los gerentes y 30 por ciento de los altos directivos tienen algún grado de dificultad para comunicarse con otros.[29] Por medio de una sesión de capacitación intensiva en el centro, los gerentes aprenden a mejorar sus competencias en administración. El personal del centro trabaja con los participantes que creen que sus mensajes están claros y son efectivos cuando, de hecho, no lo son. Sus palabras, frases y referencias tal vez le queden claras a algunas personas, desconcierten a otras y sean oscuras para otras más. La semántica y las emociones pueden ocasionar estos problemas.

Semántica. *El estudio de cómo se usan las palabras y el significado que transmiten se llama* semántica. La interpretación equivocada del significado de las palabras puede tener un papel muy importante en el fracaso de la comunicación. Cuando dos personas atribuyen un significado diferente a las mismas palabras, pero no lo saben, se presenta una barrera para la comunicación. Piense en lo que ocurrió cuando una representante de ventas llamó por teléfono para colocar un pedido especial en el departamento de embarques de su empresa. Ella pidió que se enviara "lo más pronto posible", presuponiendo que estas palabras asegurarían que el pedido sería prioritario. Cinco días después, la representante de ventas recibió una llamada de su furioso cliente, el cual quería saber cuándo le entregarían su pedido. Cuando llamó al departamento de embarques, la representante supo que el pedido apenas saldría ese día. Después de unos cuantos gritos, ella se dio cuenta que en el departamento de embarques "lo más pronto posible" significaba que la solicitud *no* era prioritaria.

Para evitar estos errores, las empresas, por rutina, deberían traducir los mensajes a su idioma original para asegurarse de la exactitud de la traducción original, proceso que se conoce como *traducción hacia atrás*. Si el mensaje original y la versión de la traducción hacia atrás coinciden, entonces es probable que la versión traducida no tenga un significado inesperado.

Sin embargo, ni siquiera la traducción hacia atrás es a prueba de errores, porque el significado de las palabras a menudo depende del contexto en el que se utilicen, sobre todo en culturas de alto contexto (por ejemplo, árabe, japonesa y china). En estas culturas, la comunicación incluye el envío y la recepción de muchas señales sutiles. Las señales no verbales, las sutilezas idiomáticas y las inferencias son aspectos esenciales de la comunicación. Los japoneses suelen hablar en círculos en torno a un punto, sin jamás mencionarlo de forma directa. Según su punto de vista, la persona que escucha es la encargada de discernir el mensaje a partir del contexto. Las culturas alemana, escandinava y anglosajona son de bajo contexto y hacen más énfasis en el significado exacto de las palabras y los términos.

Emociones. Una emoción *es una reacción o un sentimiento subjetivos.* Una persona que recuerda sus experiencias no sólo recuerda los hechos sino también los sentimientos que los acompañaron. Por tanto, cuando las personas se comunican, transmiten emociones y también hechos y opiniones. Los sentimientos de los emisores incluyen en la codificación del mensaje y el emisor los puede ver o no. Los sentimientos de los receptores afectan la decodificación del mensaje y la naturaleza de la respuesta.

Los malos entendidos debidos a diferencias en cuanto a qué despierta las emociones de las personas a menudo van de la mano con la comunicación intercultural. Por ejemplo, en Japón, los sentimientos de bochorno y de vergüenza se despiertan con más facilidad en las interacciones sociales que en las culturas occidentales. Es más, las personas que no han sido socializadas en la cultura japonesa tienen más dificultad para detectar esas emociones. Por tanto, es probable que los occidentales creen situaciones que provocan que sus homólogos japoneses se sientan avergonzados o abochornados sin darse cuenta de ello y, por lo mismo, parecen insensibles.

Existen muchas otras diferencias culturales en la manera en que las personas expresan y experimentan las emociones, pero también hay varias similitudes, las cuales, en lugar de ser una barrera ayudan a la comunicación. En particular, los antecedentes de algunas emociones, ira, felicidad, disgusto, miedo, tristeza y asombro, al parecer son similares en la mayoría de las culturas, al igual que las expresiones faciales que acompañan a las emociones. Estas similitudes significan que es menos probable que las señales no verbales sean mal interpretadas cuando hay emociones involucradas.[30]

Escuchar con atención y elegir las palabras con conocimiento y selectividad resulta muy útil cuando se trata con personas de otros países. Steve Morris, presidente de Steve Morris Associates de Singapur, encontró que la incapacidad para escuchar y comunicarse con efectividad son las causas principales de las malas decisiones de liderazgo y administración en Asia. Morris dice que escuchar más y hablar menos puede ser una enorme ventaja, porque es menos posible que una persona diga algo equivocado. El recuadro siguiente de Competencia multicultural menciona algunas formas en que las personas que no hablan chino puedan mejorar su comunicación cuando hacen negocios en China. Melanie Hayden fue vicepresidenta de desarrollo y comunicaciones organizacionales del Citibank en la zona Asia-Pacífico.[31]

Competencia multicultural

Melanie Hayden

El estilo de las comunicaciones chinas suele ser indirecto. Los chinos muestran una resistencia notable a los razonamientos que presentan hechos contrarios. Decirle a una persona lo que debería haber hecho es una forma de comunicación menos efectiva que sólo exponerle, con detalle, lo que debe hacer. Los chinos suelen hablar dándole vueltas al punto y proteger su discurso con calificativos suaves, como *tal vez* o *quizá*, porque deben salvar su rostro social y sus roles de respeto social (por ejemplo, gerente, subordinado). Los chinos pierden rostro social cuando no consiguen entender lo que se les pregunta o cuando no pueden hacer lo que se les pide. También se preocupan por salvar el rostro de la persona que pregunta. Por tanto, con esas vaguedades, los empresarios chinos salvan rostro y pueden seguir creando y manteniendo relaciones. Por ejemplo,

cuando los chinos dicen "permítame analizarlo más", es simplemente una forma de evitar un "no" rotundo. Muchos estadounidenses encuentran que sus socios chinos parecen aceptar ciertos términos o condiciones, pero después no los ponen en práctica (véase Dilema ético de este capítulo).

Hayden ofrece estos consejos para comunicarse con los chinos.

- Use palabras que "suavicen" su discurso, como *tal vez, quizá* o *quién sabe*. Diga "¿Qué piensa de este proyecto?", en lugar de "¿Le parece aceptable este proyecto?
- Utilice un grupo para lograr una participación más activa. Los empleados chinos están más dispuestos a hablar en nombre del grupo que en nombre propio.
- En la medida de lo posible, utilice la comunicación oral (de preferencia cara a cara) en lugar de la escrita.
- Equilibre las críticas al mismo tiempo que crea confianza; otorgue crédito a quien le corresponde.
- Siempre inicie con una declaración positiva.
- Jamás muestre su enojo.
- Sea paciente.
- Respete la cortesía y sea humilde.
- Trate de evitar preguntas que se contesten con un sí o un no.
- Evite las frases idiomáticas occidentales.
- No cuente chistes porque seguramente serán mal interpretados.

Propiciar la comunicación efectiva



Enunciar la manera de eliminar las barreras para mejorar su comunicación.

Eliminar barreras

Sea cual fuere la cantidad de información que se necesite para que las personas sientan que existe una sobrecarga, toda organización es capaz de producir un enorme volumen de información y más. Una vía para hacerlo es pedir a otros que sólo le presenten información cuando ocurran desviaciones importantes que se alejan de las metas y los planes (llamados *informes de excepción*). Cuando todo marcha conforme a los planes, los administradores no necesitan un informe. Los gerentes, para atribuir facultades a sus subordinados, les deben informar que no es necesario que le envíen copias de *todos* esos mensajes de correo electrónico.

Regule el flujo de información. Si usted recibe demasiada información, tendrá una sobrecarga de ella. Qué tanta es la información que resulta demasiada, varía de una persona a otra y además podría ser diferente para la generación X de nuestros días. La generación X ha crecido en un entorno en el cual los comerciales de televisión de entre 10 y 30 segundos son algo normal y los estudiantes hacen su tarea con sus iPods encendidos. MTV y los videojuegos, que pueden llevar a una sobrecarga de información para las personas mayores, son algo normal para los estudiantes de hoy.

Sea cual fuere la cantidad de información que se necesite para que las personas sientan que existe una sobrecarga, toda organización es capaz de producir un enorme volumen de información. Por tanto, los administradores deben establecer un sistema que clasifique por orden de prioridad los mensajes que requieren de su atención inmediata. Algunos paquetes de software de correo electrónico permiten al emisor colocar una "bandera roja" junto a su mensaje, lo que indica a los receptores que son urgentes. No obstante, se considera que entre 35 y 50 por ciento del total de los mensajes recibidos carecen de importancia. Se envía mucha información de la llamada "spam". El uso del correo electrónico ha ido de la mano con una disminución de la comunicación cara a cara y un sentimiento de que los empleados están menos conectados con sus organizaciones.

Propicie la retroalimentación. Usted debe dar seguimiento a sus mensajes importantes para determinar si han sido comprendidos. La retroalimentación le permite saber si la otra persona ha entendido el mensaje con exactitud.[32] El gerente de ventas que describe los cambios que desea en el reporte mensual de planeación recibe retroalimentación del reporte mismo

cuando éste es entregado. Si contiene los cambios adecuados, el gerente sabe que el mensaje fue recibido y comprendido. De igual manera, cuando usted habla ante un grupo de personas, busque su retroalimentación no verbal, porque ésta le indicará si le están entendiendo.

Simplifique el lenguaje. Dado que el lenguaje puede ser una barrera, usted debe elegir palabras que los demás entiendan. Sus enunciados deben ser concisos, con menos de 15 palabras. Evite usar vocabulario que no entiendan otras personas o que pueda llevar a equívocos. En general, la comprensión mejora con tan sólo simplificar el lenguaje empleado, por supuesto que de forma que sea congruente con la esencia del público al que se dirige.

Escuche activamente. Debe aprender a ser una persona que sabe escuchar, así como que sabe enviar mensajes. Algunas organizaciones ofrecen programas de capacitación para mejorar la forma de escuchar de los empleados. Estos programas hacen hincapié en que el acto de escuchar es un proceso activo, en el cual tanto la persona que escucha como la que habla tienen la misma responsabilidad para que la comunicación tenga éxito. A continuación se presentan algunas características de una persona que escucha de forma activa:[33]

- *Aprecia:* Escucha relajada, tratando de disfrutar o de encontrar conocimiento o inspiración.
- *Empatiza:* Escucha sin juzgar, apoya al orador y aprende de las experiencias de otros.
- *Comprende:* Escucha para poder organizar la información y entender su sentido tras comprender las relaciones entre las ideas.
- *Discierne:* Escucha para obtener información completa, comprender el mensaje central y determinar los detalles importantes.
- *Evalúa:* Escucha para poder tomar una decisión basada en la información que se le proporciona.

Frene las emociones negativas. Al igual que todo el mundo, usted transmite emociones cuando se comunica, pero las emociones negativas pueden distorsionar el contenido del mensaje. Cuando sus emociones están alteradas, es más probable que no estructure el mensaje tan bien como en otras ocasiones. Cuando usted u otros se enfadan y alteran, haga un alto hasta que puedan controlar sus emociones; es decir, hasta que todos puedan ser más descriptivos que evaluativos.

Utilice señales no verbales. Debe utilizar señales no verbales para subrayar algunos puntos y expresar sentimientos. Recuerde los métodos de comunicación no verbal que hemos presentado. Tiene que estar seguro de que sus acciones refuercen sus palabras de modo que no envíen mensajes confusos.

Utilice los medios extraoficiales. Como gerente, usted no podría deshacerse de los rumores extraoficiales que existe en una organización a pesar de que quisiera, por lo cual debe utilizarla para enviar información con rapidez, comprobar las reacciones antes de anunciar una decisión final y obtener retroalimentación valiosa. Asimismo, los medios extraoficiales con frecuencia llevan rumores destructivos, que afectan el ánimo de los empleados y la efectividad de la organización. Si está "conectado" a los medios extraoficiales, puede contrarrestar en parte este efecto negativo, asegurándose de que una información relevante, exacta, con sentido y oportuna le llegue a otros.

Mejore sus competencias para las comunicaciones personales

Para ser un comunicador efectivo, debe comprender no sólo el proceso de comunicación descrito en la figura 16.1, sino también los lineamientos para propiciar una comunicación efectiva. La lista siguiente resume los lineamientos presentados a lo largo del capítulo.

Los hemos expresado en términos de los siete lineamientos de la American Management Association y puede utilizarlos a efecto de mejorar sus habilidades para la comunicación:[34]

- *Aclare sus ideas antes de comunicarlas.* Analice el tema o problema para que quede claro en su mente antes de enviar un mensaje. La comunicación a menudo no es efectiva porque el mensaje no ha sido planeado de forma adecuada. Parte de una buena planeación del mensaje radica en considerar las metas y las actitudes de las personas que lo recibirán.
- *Estudie el verdadero objeto de la comunicación.* Antes de enviar un mensaje, pregúntese qué quiere lograr con el mismo en realidad. Decida si quiere obtener información, transmitir una decisión o convencer a alguien de que emprenda una acción.
- *Analice el marco en el cual ocurrirá la comunicación.* Usted no sólo transmite significados e intención por medio de las palabras. Tratar de comunicarse con una persona que está en otro lugar es más difícil que hacerlo cara a cara.
- *Consulte a otros, si fuera conveniente, para planear las comunicaciones.* Aliente la participación de las personas que se verán afectadas por el mensaje. Con frecuencia, ellas le presentarán un punto de vista que usted tal vez no haya considerado.
- *Tenga cuidado con los mensajes no verbales que envía.* El tono de voz, las expresiones faciales, el contacto de la vista, la presencia personal y el entorno físico influyen en el proceso de comunicación. El receptor toma en cuenta tanto las palabras como las señales no verbales que constituyen su mensaje.
- *Aproveche la oportunidad de transmitir algo que sea de utilidad para el receptor.* El hecho de tomar en cuenta los intereses y las necesidades de la otra persona con frecuencia le ofrece oportunidades al emisor. Usted puede hacer que su mensaje sea más claro si se coloca en la posición de la otra persona. Los comunicadores efectivos en verdad tratan de comprender el mensaje desde el punto de vista de la persona que lo escucha.
- *Haga seguimiento a la comunicación.* Sus mejores esfuerzos por comunicarse pueden ir a parar a la basura a no ser que consiga que la otra parte comprenda su mensaje. Debe hacerle seguimiento y pedir retroalimentación para averiguar si ha tenido éxito o no. No puede presuponer que el receptor ha comprendido su mensaje; es necesario que haya alguna forma de retroalimentación.

Si sigue estas recomendaciones mejorará su capacidad para comunicarse de forma efectiva. Por desgracia, cuando la comunicación se rompe, las personas a menudo pierden tiempo y energía tratando de averiguar quién tuvo la culpa, provocando una reacción defensiva que inhibe incluso más la comunicación efectiva. Con frecuencia, la conducta defensiva se presenta en momentos de gran estrés, como en tiempos de reestructuración, cierre de plantas y agresión en el centro de trabajo.

Cuestiones éticas en la comunicación

4. *Explicar dos cuestiones relativas a la ética en la comunicación.*

Antes, en este mismo capítulo, se explicó por qué las redes sociales han cambiado la forma de comunicarse de las personas y creado las comunidades cibernéticas. Dado el hecho de que estas redes influyen en la forma de comunicarse de las personas, muchas organizaciones han descubierto que su verdadera ventaja competitiva proviene de la capacidad de sus empleados para utilizar la información, en tiempo real, que se encuentra en las redes sociales y las bases de datos. La capacidad para utilizar información en tiempo real para tomar decisiones plantea dos cuestiones éticas centrales: la ética y la privacidad.

Dado que es posible acceder a las bases de datos y otras formas de información desde cualquier lugar del mundo, muchos empleados ya no necesitan presentarse a la oficina todos los días. La tecnología ha aumentado la posibilidad de que trabajen en casa o fuera de la oficina. Numerosos empleados sostienen que esto les ha permitido ser más independientes y productivos. De hecho, hace poco, Eli Lilly & Company preguntó a sus empleados cuáles eran los

horarios en que preferían trabajar y encontró que una jornada normal (por ejemplo, de 9 a 5) era cosa del pasado. Muchos empleados no querían trasladarse a la oficina, sino que querían gozar de flexibilidad para trabajar en casa o fuera de la oficina en otro lugar. El precio de la mayor independencia de los empleados ha llevado a algunas organizaciones a vigilar su trabajo. Además, los empleados sienten la tentación de dedicarse a actividades personales, como revisar cotizaciones de la bolsa, hacer compras o buscar otro empleo, mientras están en el trabajo. Es probable que los adelantos en la comunicación aumenten la presión de la gerencia y de los empleados para crear un código de ética.



©image 100/Jupiter Images

Olvidando las veces que sentimos ganas de arrojar nuestras computadoras nuevas a la basura, debido a pequeños problemas técnicos, casi todos consideramos que son viejas amigas y hay quienes llegan un poco más allá y las hacen cómplices de sus conductas carentes de ética.

Ética en el uso de las computadoras

La ética en el uso de las computadoras *se refiere a la naturaleza y las repercusiones de las tecnologías de la información y a la formulación de políticas para su debido uso.*[35] Cada vez son más las personas y las organizaciones que se preocupan por la ética en el uso de las computadoras. Las cuestiones éticas relativas a las computadoras surgen de sus características tecnológicas únicas, entre otras:

- Las computadoras cometen errores que un humano jamás cometería.
- Las computadoras se comunican a grandes distancias, enorme velocidad y bajo costo.
- Las computadoras tienen una enorme capacidad para almacenar, copiar, borrar, recuperar, transmitir y manipular información de forma rápida y económica.
- Las computadoras tienen el efecto de que alejan (despersonalizan) a los generadores, los usuarios y los sujetos de los programas y los datos interponiendo una enorme distancia entre unos y otros.
- Las computadoras pueden recabar y almacenar datos para un propósito que, sin demasiado problema, se pueden usar para otro propósito y se pueden almacenar durante mucho tiempo.

El Computer Ethics Institute, una asociación profesional con sede en Washington, D.C., fue constituida a causa de la creciente preocupación por el uso ético de la tecnología de cómputo. La tabla 16.4 presenta los “10 mandamientos” para la ética en el uso de las computadoras que ha presentado ese instituto.[36] Estos mandamientos representan un código de conducta ética que debe regir en situaciones que tal vez no están consideradas por las leyes.

Tabla 16.4 **Ética en el uso de las computadoras**

1. No usar la computadora para perjudicar a otros.
2. No interferir en el trabajo que otros desempeñen en su computadora.
3. No entrometerse en los archivos de otros.
4. No utilizar una computadora para robar.
5. No utilizar una computadora para rendir falso testimonio.
6. No copiar ni usar software con registro de propiedad que no haya usted comprado.
7. No utilizar los recursos de las computadoras de otros sin autorización o el pago correspondiente.
8. No apropiarse de la producción intelectual de otros.
9. Pensar en las consecuencias sociales de los programas que edite o del sistema que diseñe.
10. Utilizar la computadora de modo que muestre consideración y respeto por tus congéneres.

El recuadro siguiente de Competencia para la autoadministración le brinda la posibilidad de evaluar y aumentar su conocimiento de la ética en el uso de las computadoras.[37] Dada la capacidad para enviar mensajes de texto, de descargar música a los iPods y de recibir y enviar mensajes de correo electrónico a casi todos los lugares del mundo, ahora tenemos acceso a grandes cúmulos de información. Numerosas escuelas y organizaciones hacen hincapié en el aprendizaje y en crear conocimiento y no sólo en terminar una asignación o proyecto. Ante el crecimiento exponencial de la información han surgido algunas cuestiones éticas, como se explica a continuación.

Competencia para la autoadministración

Ética y tecnología de la información

Instrucciones: Esta encuesta contiene 20 enunciados que usted deberá evaluar utilizando la escala de cinco puntos que se presenta a continuación:

1 Cierto
2 Un poco cierto
3 Ni cierto ni falso
4 Un poco falso
5 Falso

Si piensa que un enunciado es cierto, anote un número 1 junto al mismo. Si piensa que no es cierto ni falso, anote un número 3 y así sucesivamente. No omita ningún enunciado.

_____ 1. De alguna manera, le parece más fácil cruzar la línea en un mensaje de correo electrónico que en otras circunstancias de la vida.

_____ 2. Los empleadores por lo general avisan a los empleados que su correo de voz será monitoreado.

_____ 3. Si usted proporciona una dirección electrónica falsa tan sólo para quitarse a alguien de encima está cometiendo un acto contrario a la ética.

_____ 4. Casi todas las organizaciones tienen políticas y procedimientos claros que explican por escrito cómo se debe borrar texto de los mensajes de correo electrónico o introducir frases cortas aclaratorias entre paréntesis.

_____ 5. Por lo general se conserva a cabalidad la confidencialidad de los mensajes de correo electrónico y los mensajes de texto.

_____ 6. Las personas a menudo dicen que no entienden el mensaje, siendo que sí lo entienden.

_____ 7. Muchas personas dicen que contestaron el mensaje de un correo electrónico cuando no lo hicieron.

_____ 8. Las personas a menudo envían mensajes de correo electrónico desde la cuenta de otras personas, sin su permiso, con el objeto de engañar a terceros.

_____ 9. Las personas a menudo editan los títulos o los mensajes enviados a efecto de falsear los datos de hora, fecha y autor.

_____ 10. El mejor camino para evitar una conducta carente de ética en el uso de las computadoras es por medio de códigos de conducta profesional.

_____ 11. Las personas a menudo omiten a una persona de la lista "A o To" con el objeto de perjudicarla o acosarla.

_____ 12. Muchas personas demoran intencionalmente el envío de un mensaje con el fin de privar al receptor de oportunidades o información en las cuales el tiempo es crítico.

_____ 13. Las personas a menudo envían un mensaje de texto para avergonzar al receptor.

_____ 14. Las personas utilizan con enorme frecuencia las palabras de otras personas.

_____ 15. MySpace y otras redes sociales están bastante bien "vigiladas" y no contienen información que podría dañar a alguien.

_____ 16. La declaración "No he brindado ni recibido ayuda..." evita los fraudes por correo electrónico.

_____ 17. Alguien toma prestada la clave de un amigo para tener acceso a una biblioteca.

_____ 18. Los estudiantes piensan que si lo bajan de Internet, es gratis.

_____ 19. La confianza del público en la cuestión de los derechos de propiedad intelectual es mucha.

_____ 20. Los empleados por lo general ejecutan juegos de computadora durante su horario de trabajo.

Calificación

Discuta sus respuestas con un amigo. ¿Qué ha aprendido acerca de su ética en el uso de las computadoras? ¿Qué tan fácil fue argumentar sus respuestas?

Cuestiones relativas a la privacidad

La cantidad y tipos de información acerca de un gran número de personas de Estados Unidos y Canadá, que ahora están a disposición de casi todo tipo de negocio (o persona de ese negocio) o de los órganos del gobierno, es enorme. Cuando las personas contratan un crédito, participan en un programa del gobierno o compran mercancía con una tarjeta de crédito, se empieza a reunir parte de esa información acerca de ellas. Los consumidores y los prestatarios por lo general proporcionan información, de forma voluntaria, a los minoristas y a los acreedores con el objeto de que les autoricen la compra de mercancía a crédito. Al menos una vez al mes, los bancos, los establecimientos minoristas, las compañías de tarjetas de crédito y los negocios de ventas por correo envían a diversos burós de crédito las cintas de computadora u otros archivos electrónicos que detallan las compras y los pagos que han realizado sus clientes.

En Estados Unidos, las tres grandes empresas calificadoras del crédito (Experian, TransUnion y Equifax) manejan información crediticia acerca de más de 200 millones de personas. Los comerciantes, los oficinistas y, en esencia, casi cualquier persona puede tener acceso a esta información en cuestión de segundos. Además de las calificaciones de crédito, una gran cantidad de información acerca de casi todas las personas que viven en Estados Unidos, desde historiales médicos e información de seguros, hasta hábitos de compra, está almacenada de forma que pueden leer las computadoras y que se difunde con amplitud a los burós de crédito, a los revendedores de datos que le compran a esos burós y a muchas empresas. La información que antes era inaccesible o muy difícil de obtener ahora está a disposición de casi cualquier persona, al instante, para que la use como mejor le parezca. La protección de la privacidad por medio del sistema legal, las políticas y las prácticas organizacionales y administrativas, la autorregulación por medio de asociaciones profesionales y gremiales y los grupos de consumidores no han podido seguir el ritmo de los avances tecnológicos, tal como se explicó en el capítulo 3 al referirse a la ética y la responsabilidad social.

El Council of Better Business Bureaus, con sede en Arlington, Virginia, ha dado un paso que tiene la intención de tratar de restablecer los "derechos a la privacidad" en la línea.[38] Un elemento de su iniciativa es el llamado "Privacy Seal Program", que pueden utilizar, y exhibir en sus sitios web, las empresas participantes que cuentan con autorización para tal efecto. Por cuanto se refiere a los consumidores, el programa ha sido diseñado para ayudar a los usuarios de Internet a identificar a las empresas que respaldan sus políticas de privacidad y que han cumplido con los requisitos del programa, los cuales imponen que, cuando se use información que identifique a las personas, debe mediar aviso, posibilidad de elección, autorización de acceso y confirmación de seguridad. Entre otras cosas, el programa requiere que el sitio revele la manera en que pretende utilizar la información que reúna, exige que se ofrezca a los consumidores la opción de negarse a que se obtengan datos sobre ellos y requiere que los operadores del sitio obtengan la autorización de los padres de menores para recabar datos sobre ellos. DoubleClick Inc., la agencia de publicidad en línea más grande de Estados Unidos, ahora tiene prohibido llevar registro de los usuarios sin el debido conocimiento de ellos. La empresa seguirá registrando el movimiento de las personas que visitan la línea, pero ahora debe revelar los métodos que emplea para recuperar y utilizar esa información y permitir que los individuos tengan acceso a los perfiles que de ellos ha creado.[39]

Algunos críticos de la crisis producto de la invasión de la privacidad en línea, afirman que estas actividades voluntarias de la industria no sirven de mucho. Sostienen que es necesario que exista una mayor regulación del gobierno y leyes que protejan la privacidad, tanto de consumidores como de empleados. No obstante, ante la creciente amenaza del terrorismo a partir del 11 de septiembre de 2001, las actividades del gobierno estadounidense se han concentrado más en tener acceso a la información privada que a proteger la privacidad.

Resumen

La comunicación efectiva es esencial para muchos aspectos del quehacer humano, entre otros para la vida de las organizaciones. Por lo que se refiere a los administradores, la competencia para la comunicación es la base que sustenta la efectividad de su administración. La comunicación permite a los administradores recabar e interpretar la información que utilizan para planear, establecer metas y tomar decisiones estratégicas. A continuación, deben comunicar tales decisiones a toda la organización, donde serán utilizadas como guía para la planeación y las actividades de equipo. En situaciones interculturales, la competencia multicultural ayuda a una comunicación efectiva.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar el proceso de comunicación.

El proceso de comunicación tiene seis elementos: el emisor (codificador), el receptor (decodificador), el mensaje, los canales, la retroalimentación y la percepción. De entre las muchas formas posibles de comunicación no verbal, los administradores deben conocer en particular el espacio, la presencia física y el lenguaje corporal y también tener capacidad para utilizarlos de forma efectiva. Los canales de comunicación pueden ser formales e informales. Los canales formales son descendentes, ascendentes y horizontales. Los administradores suelen utilizar los canales descendentes para enviar mensajes a los diversos niveles de la organización. Los canales ascendentes permiten que los empleados participen en la toma de decisiones y proporcionan retroalimentación a los administradores. Los canales de comunicación son usados por compañeros de distintos departamentos y tienen una importancia especial en las organizaciones en forma de red. Los canales informales (los medios extraoficiales y las redes de grupo) a menudo tienen tanta importancia como los canales de comunicación formales. Los administradores no pueden eliminar las cadenas de rumores y, por lo mismo, deben aprender a utilizarlas para enviar mensajes y recibir retroalimentación.

2. Identificar las barreras a la comunicación.

Las barreras para la comunicación entorpecen la emisión y la recepción de los mensajes porque distorsionan los significados que se pretenden transmitir o incluso los bloquean. Las barreras pueden ser organizacionales o individuales. Las barreras organizacionales se pueden derivar del diseño mismo de la organización, de las diferencias de estatus, del vocabulario que suele crearse en torno a las tareas muy especializadas o de tener metas diferentes. Las barreras individuales por lo normal se deben a que los supuestos del emisor y el receptor se contraponen, a la interpretación equivocada del significado y a que las reacciones emocionales no se entienden bien.

3. Enunciar la manera de eliminar las barreras para mejorar su comunicación.

Algunas vías que usted puede emplear para mejorar la efectividad de su comunicación son regular el flujo de la información que envía a otros, alentar a otros a que le proporcionen retroalimentación, indicando si han comprendido su mensaje o no, utilizar un lenguaje que el receptor pueda entender, escuchar activamente lo que otros digan, controlar sus emociones negativas y prestar especial atención a las señales no verbales que otros le envían. Algunos lineamientos para una comunicación efectiva son aclarar las ideas, analizar el fin que persigue la comunicación, tomar en cuenta el escenario, consultar a otros, prestar atención a los mensajes no verbales, aprovechar la ocasión para transmitir algo que sea de utilidad para el receptor, dar seguimiento y asegurarse de que las acciones emprendidas apoyan la comunicación.

4. Explicar dos cuestiones relativas a la ética en la comunicación.

Las características únicas de las computadoras y de las tecnologías de la información dan lugar a que surjan muchas cuestiones éticas. Los "10 mandamientos" de la ética en el uso de la computadora reflejan la necesidad de que las personas asuman actitudes y emprendan acciones radicalmente diferentes. Estos mandamientos representan un código de conducta ética para situaciones no consideradas por las leyes. Las cuestiones de privacidad también están adquiriendo importancia porque cada vez son más las personas que tienen acceso a información que antes se consideraba privada.

Conceptos y términos clave

Canal
Canales ascendentes
Canales descendentes
Canales horizontales
Canales informales
Codificación
Comunicación
Decodificar
Emisor
Emoción
Escuchar activamente
Estatus
Estereotipos
Ética en el uso de las computadoras
Feng shui
Medios extraoficiales
Mensaje
Mensajes no verbales
Percepción
Percepción selectiva
Proxémica
Receptor
Redes de grupos de empleados
Retroalimentación
Riqueza de información
Semántica

Preguntas para reflexión y análisis

1. ¿Qué clase de canales de comunicación utilizó Shira Goodman? ¿Cuándo es más efectivo cada uno de esos canales?

2. ¿Por qué algunas personas se colocan a la defensiva cuando reciben retroalimentación en torno a su desempeño?

3. ¿Cómo manejan sus amigos la privacidad en las computadoras?

4. ¿Cómo contribuye la educación de la infancia a las diferencias entre hombres y mujeres en la comunicación?

5. El mundo es un lugar muy activo, en el cual las personas son bombardeadas por infinidad de mensajes que les producen confusión. ¿Cómo pueden simplificarse esos mensajes para reducir tal confusión?

6. ¿Qué efecto tienen las expectativas culturales de una sociedad en las comunicaciones verbales y no verbales?

7. Además de tomar clases de otro idioma, ¿en qué actividades podría participar usted para no cometer errores cuando se comunica en el extranjero? ¿Qué beneficios obtendría si mejorara esta competencia?

8. Visite el sitio web www.chacocanyon.com/pointlookout/050406/shtml y descargue el boletín escrito por Rick Brenner sobre la ética en el uso del correo electrónico. ¿Está de acuerdo con sus afirmaciones?

9. Las relaciones entre un gerente y sus subordinados son fundamentales para una buena comunicación. ¿Qué barreras ha observado que entorpezcan una buena comunicación entre ellos?

10. ¿Qué medidas específicas tomaría para mejorar su competencia para las comunicaciones?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Inventario de comunicación[40]

Los siguientes enunciados señalan cómo se comunican su gerente y usted en el trabajo. Las respuestas no son correctas o incorrectas. Conteste con honestidad a cada enunciado utilizando la siguiente escala.

1 Totalmente de acuerdo **2 De acuerdo** **3 No sé** **4 En desacuerdo** **5 Totalmente en desacuerdo**

____ **1.** Mi gerente critica mi trabajo sin permitirme dar explicaciones.
____ **2.** Mi gerente me permite tener la máxima creatividad posible en mi trabajo.
____ **3.** Mi gerente siempre juzga las acciones de sus subordinados.
____ **4.** Mi gerente permite que haya flexibilidad en el trabajo.
____ **5.** Mi gerente critica mi trabajo en presencia de terceros.
____ **6.** Mi gerente está dispuesto a probar nuevas ideas y a aceptar los puntos de vista de otros.
____ **7.** Mi gerente piensa que él debe controlar la forma en que desempeño mi trabajo.
____ **8.** Mi gerente comprende los problemas que voy encontrando en mi trabajo.
____ **9.** Mi gerente siempre está tratando de modificar las actitudes y los comportamientos de las personas para que se adapten a los suyos.
____ **10.** Mi gerente respeta mis sentimientos y valores.
____ **11.** Mi gerente siempre debe estar al mando de la situación.
____ **12.** Mi gerente me escucha con interés cuando hablo de mis problemas.
____ **13.** Mi gerente trata de manipular a los subordinados para conseguir lo que quiere o para poder lucir bien.
____ **14.** Mi gerente no trata de hacerme sentir menos.
____ **15.** Debo tener cuidado cuando hablo con mi gerente para que no malinterprete lo que digo.
____ **16.** Mi gerente participa en las reuniones con los empleados sin proyectar que él tiene un estatus más alto o más poder.
____ **17.** Rara vez digo lo que pienso en realidad porque mi gerente lo podría tergiversar o distorsionar.
____ **18.** Mi gerente me trata con respeto.
____ **19.** Mi gerente rara vez se involucra en los conflictos de los empleados.
____ **20.** Mi gerente no tiene motivos ocultos cuando trata conmigo.
____ **21.** Mi gerente no se interesa por los problemas de los empleados.
____ **22.** Pienso que puedo ser honesto y sincero con mi gerente.
____ **23.** Mi gerente rara vez ofrece apoyo moral cuando alguien está pasando por una crisis personal.
____ **24.** Pienso que cuando estoy con mi gerente puedo expresar mis opiniones e ideas con honestidad.
____ **25.** Mi gerente trata de hacerme sentir incompetente.
____ **26.** Mi gerente define los problemas de manera que los puedan entender los subordinados, pero no insiste en que ellos estén de acuerdo.
____ **27.** Mi gerente establece con toda claridad que él está al mando.
____ **28.** Me siento en libertad para hablar con mi gerente.
____ **29.** Mi gerente piensa que para que alguien haga un trabajo de forma correcta, él debe supervisarlo o hacerlo por sí mismo.
____ **30.** Mi gerente define los problemas y se los da a conocer a sus empleados.
____ **31.** Mi gerente es incapaz de admitir que ha cometido un error.
____ **32.** Mi gerente trata de describir las situaciones con equidad, sin etiquetarlas de buenas o malas.
____ **33.** Mi gerente es dogmático y no tiene sentido que exprese un punto de vista contrario al suyo.
____ **34.** Mi gerente presenta sus sentimientos y percepciones sin implicar que espera una respuesta similar de mi parte.
____ **35.** Mi gerente piensa que él siempre tiene la razón.
____ **36.** Mi gerente trata de explicar las situaciones con claridad y sin un sesgo personal.

Hoja para calificar e interpretar el inventario de comunicación

Anote los números que asignó a cada enunciado en los espacios correspondientes. Súmelos para conocer el subtotal de cada categoría de comunicación. Anote los subtotales en los espacios correspondientes y sume sus calificaciones.

Parte I: Estar a la defensiva

Evaluación		**Neutralidad**	
Pregunta 1	______	Pregunta 19	______
Pregunta 3	______	Pregunta 21	______
Pregunta 5	______	Pregunta 23	______
Subtotal	______	Subtotal	______
Control		**Superioridad**	
Pregunta 7	______	Pregunta 25	______
Pregunta 9	______	Pregunta 27	______
Pregunta 11	______	Pregunta 29	______
Subtotal	______	Subtotal	______
Estrategia		**Certeza**	
Pregunta 13	______	Pregunta 31	______
Pregunta 15	______	Pregunta 33	______
Pregunta 17	______	Pregunta 35	______
Subtotal	______	Subtotal	______

Subtotales de calificaciones de estar a la defensiva

Evaluación	______	Neutralidad	______
Control	______	Superioridad	______
Estrategia	______	Certeza	______

Total ______

Anote una X en la gráfica para indicar cómo percibe la comunicación de su organización o departamento. Podría discutir con otros las percepciones y las interpretaciones que ellos tienen.

18 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90

A la defensiva — Defensiva a neutral — Neutral a solidario — Solidario

Parte II: Calificaciones de la solidaridad

Provisionalidad		**Espontaneidad**	
Pregunta 2	______	Pregunta 20	______
Pregunta 4	______	Pregunta 22	______
Pregunta 6	______	Pregunta 24	______
Subtotal	______	Subtotal	______
Empatía		**Orientación del problema**	
Pregunta 8	______	Pregunta 26	______
Pregunta 10	______	Pregunta 28	______
Pregunta 12	______	Pregunta 30	______
Subtotal	______	Subtotal	______
Igualdad		**Descripción**	
Pregunta 14	______	Pregunta 32	______
Pregunta 16	______	Pregunta 34	______
Pregunta 18	______	Pregunta 36	______
Subtotal	______	Subtotal	______

Subtotales de las calificaciones de solidaridad

Provisionalidad	______	Espontaneidad	______
Empatía	______	Orientación del problema	______
Igualdad	______	Descripción	______

Total ______

Anote una X en la gráfica para indicar cómo percibe la comunicación de su organización o departamento. Podría discutir con otros las percepciones y las interpretaciones que ellos tienen.

18 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90

Solidario — Solidario a neutral — Neutral y a la defensiva — A la defensiva

Preguntas

1. ¿Cuáles de sus habilidades para la comunicación le gustaría mejorar?
2. ¿Qué le enseñó este ejercicio en cuanto a su competencia para la comunicación?
3. ¿Qué medidas tomaría para ser un comunicador más efectivo?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Clínica Mayo[41]

Tener que ir a un hospital no tiene nada de atractivo. A nadie le gusta hacerlo. La experiencia es desastrosa para los nervios, a menudo produce enorme miedo y es un símbolo de nuestra mortalidad. Además, la persona promedio tiene dificultad para juzgar la "calidad" del hospital con base en evidencia directa. Por lo anterior, es importante saber lo más posible acerca de la competencia, la atención o la integridad de una instalación médica antes de ingresar a ella.

La Clínica Mayo no deja esa información al azar; presenta a sus "clientes" potenciales una historia congruente y atractiva. En esta clínica el paciente siempre es primero. Los empleados del hospital son contratados y capacitados con eso en mente y las instalaciones también han sido diseñadas con ese fin. La clínica ofrece a los pacientes y sus familias evidencia concreta y convincente de sus fortalezas y valores: competencia, atención e integridad. El comunicar estos valores a los pacientes ha dado por resultado que la información positiva que corre de boca en boca sea excepcional y la sólida lealtad de los clientes ha permitido que la Clínica Mayo construya el nombre de mayor peso en el terreno de la atención médica. Lo ha hecho con escasa publicidad. Su llamada administración con evidencia, que es un enfoque organizado y explícito para presentar a los clientes información fácil de entender con una comunicación honesta de las capacidades del hospital. La administración con evidencia es muy similar a la publicidad, salvo que ella convierte a la Clínica Mayo en un anuncio vivo y en movimiento. Además, todo ello se logra por medio de la comunicación.

Un grupo de investigadores realizó un estudio sobre el proceso de comunicación de la Clínica Mayo. Entrevistaron a 1,000 empleados y pacientes de la clínica y además observaron cientos de visitas de médico-paciente. Incluso se internaron como pacientes y recibieron el mensaje que la clínica estaba comunicando. El paciente es lo primero. No obstante, la comunicación oral no es el único tipo de comunicación que opera. La Clínica Mayo ha diseñado con suma efectividad un sistema de comunicación que coordina las necesidades de los médicos y los requerimientos de los pacientes. La clínica se comunica con los pacientes y las visitas por medio de una cuidadosa planeación del espacio, la luz, el color, el sonido y las actitudes y la presencia personal de los miembros de su personal.

Muchos pacientes de la clínica describen la atención como algo que ha sido organizado en torno a sus necesidades personales y no a los horarios del médico, los procesos del hospital o cualquier otro factor. Los miembros del personal de la clínica envían con claridad la señal del enfoque del paciente primero. Los pacientes se sienten confortados por la amabilidad y el interés que muestra el personal. Su actitud de interés es comunicada con claridad. Esta actitud no sólo es aplicable a los médicos y las enfermeras, sino que es encarnada por todos los miembros del personal, incluidas las recepcionistas que se encargan de admitir a los pacientes. Esto se debe a que la clínica siempre contrata a personas que abrazan de forma auténtica los valores de calidad, competencia, integridad y atención de esa organización. Se utiliza la capacitación y seminarios constantes para reforzar en los empleados lo anterior. William Mayo, uno de los fundadores, dijo en 1910: "El único interés que cuenta es aquél que funciona para provecho del paciente". Esta afirmación guía hasta la fecha las prácticas de contratación y las decisiones. Una persona no es contratada por la clínica tan sólo en razón de su intelecto o de su habilidad técnica. Por supuesto que los dos son elementos importantes, pero la personalidad del individuo, sus valores personales y sus experiencias de vida también son vitales para el proceso de contratación.

Se cuenta el caso de una joven que se iba a casar poco antes de que su madre cayera enferma. Se suponía que la madre moriría sin poder asistir a la boda de su hija que tendría lugar en pocas semanas. La Clínica Mayo intervino. Las enfermeras y los miembros del personal decoraron la capilla del hospital para la boda, llevaron un pastel, maquillaron y peinaron a la madre enferma y la llevaron en una silla de ruedas a la capilla. El capellán del hospital celebró la boda, mientras el personal del hospital, la familia y los amigos observaban desde los balcones de la capilla. La novia comentó que parecían "ángeles del cielo". La boda no sólo envió señales del interés que despertaban la paciente y su familia, sino que también fue un fuerte recordatorio para el personal de que los pacientes en verdad son lo primero.

Dado que los servicios médicos son tan intangibles y tan complejos en términos técnicos, los pacientes prestan especial atención a lo que pueden ver y comprender del entorno físico. Las preguntas para los altos directivos de la Clínica Mayo fueron: "¿Qué comunica la Clínica Mayo a los clientes?". "¿Estas señales transmiten el mensaje óptimo acerca de nuestro servicio?". Desde los espacios públicos hasta las salas de reconocimiento y los laboratorios, las instalaciones de la Clínica han sido diseñadas con el fin explícito de aliviar el estrés, ofrecer un refugio, crear distracciones positivas y transmitir un sentimiento de interés y respeto. Por ejemplo, las instalaciones de los pacientes ambulatorios incluyen áreas silenciosas y oscuras para que los pacientes descansen entre citas. Asimismo, la unidad de pediatría, ubicada en el Departamento de Urgencias del Hospital St. Mary's de la Clínica Mayo, convirtió las pinturas hechas por pequeños en edad escolar de la localidad en un colorido collage que cubre los muros y los techos. El equipo de resucitación en las salas de reconocimiento está oculto tras un gran cuadro, que se desliza para quitarlo cuando se necesita el equipo. Los espacios públicos son más suaves gracias a la luz natural, el color, las pinturas, la música y las fuentes.

El arquitecto que diseñó el edificio Gonda de 20 pisos de la Clínica Mayo en Rochester dijo: "Quería que los pacientes se sintieran mejor antes de ver a los médicos". Mayo ha utilizado una cuidadosa planeación del espacio como medio para comunicar su interés por las personas que lo ocupan. Un entorno físico bien diseñado también tiene un efecto en los empleados y disminuye su estrés físico y emocional, lo cual también es muy valioso para los pacientes. Un estrés visible en los empleados transmite las señales equivocadas a los pacientes. La clínica no quiere transmitir señales equivocadas. Por ejemplo, en el piso principal del edificio Gonda hay un Centro multimedia de educación sobre el cáncer. Se eligió esta ubicación para eliminar el estigma de padecer cáncer.

La clínica entiende que la manera en que se presentan los empleados también envía señales a los pacientes. Los médicos no utilizan ropa informal, ni tampoco llevan las tradicionales batas blancas. En cambio, los más de 2,500 médicos del personal usan trajes completos, a no ser, por supuesto, que estén utilizando atuendo para cirugía. Los trajes transmiten profesionalismo y experiencia y comunican respeto por los pacientes y sus familias. El área médica está cerca de las habitaciones de los pacientes y tiene un amplio sofá en el que cabe el paciente y los miembros de su familia. Esta decoración elimina el escritorio como barrera para la comunicación. El paciente también se puede recostar en el sofá mientras espera al médico. El diseño contribuye a comunicar interés, comodidad y compasión y demuestra el compromiso con el bienestar del paciente antes de que éste se reúna con el médico. El entorno también inspira a los profesionales de los servicios médicos a brindar la atención de primera calidad que esperan los pacientes.

Hace muchos años, una joven laboratorista se presentó a trabajar una mañana y su supervisora advirtió que los cordones de su calzado estaban sucios y se lo dijo. Le pidió que limpiara los cordones y que tuviera más cuidado en el futuro. Desde esa fecha, la joven ha progresado y se ha convertido en la administradora de Servicios Generales y la Oficina de Asuntos de los Pacientes. Su nombre es Mary Ann Morris y dijo: "Al principio me sentí ofendida, pero con el tiempo me di cuenta que todo lo que haga, hasta los cordones de mi calzado, representa y comunica mi compromiso con nuestros pacientes y las visitas. Veintiocho años después, sigo relatando el caso de los cordones como recurso para establecer la norma del nivel de servicios que aspiro a alcanzar y que también espero de mis compañeros de trabajo". La clínica piensa que la presencia personal de su gente transmite un mensaje de respeto por los pacientes y también infunde un sentimiento de orgullo en los empleados.

Un cordón sucio tal vez parezca cosa menor, dentro del panorama general de la atención que se brinda al paciente, pero también es algo que el paciente (cliente) puede ver, mientras que no ocurre lo mismo con la experiencia y la capacidad técnica. Se trata de una pequeña parte de la historia que la Clínica Mayo comunica a sus clientes; una historia que coloca a cada paciente en un papel de mando, una historia que no sólo comunica competencia, sino también un enorme interés. Lo que ha hecho la Clínica Mayo es identificar un mensaje sencillo y consistente y, a continuación, ha administrado la evidencia (los edificios, el enfoque para la atención e incluso los cordones del calzado) para apoyar el mensaje, día tras día, año tras año.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación que ilustra este caso?
2. ¿Cuáles son las señales no verbales que utiliza la clínica para comunicar su misión a los pacientes y a sus familias?
3. ¿Cuáles son las competencias para la comunicación que ilustra este caso?

capítulo 17



© Comstock Images/Jupiter Images

Trabajo en equipo

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Explicar la importancia de los equipos de trabajo.
2. Identificar cinco tipos de equipos de trabajo.
3. Definir el significado y las determinantes de la efectividad de un equipo.
4. Describir los procesos de equipo internos que afectan su desempeño.
5. Explicar cómo se diagnostican y eliminan las barreras para un buen desempeño.



Desafío de la administración

W. L. Gore & Associates


© Roberto Borea/AP Photo

Cuando Wilbert L. Gore inició su empresa en 1958 tenía 17 años de experiencia como ingeniero de DuPont y sabía muy bien cómo se administraban las empresas grandes tradicionales. Pensaba que muchas organizaciones grandes sólo asumían riesgos y se interesaban en el cambio cuando afrontaban una crisis. A efecto de lidiar con las crisis, formaban fuerzas de tarea, hacían caso omiso de las jerarquías establecidas y, al final de cuentas, hacían lo que se debía hacer. Gore se preguntó: "¿Para qué esperar a que se presente una crisis?". Su empresa sería diferente. En unos años creó una empresa en la que casi no había jerarquía y en la que había pocos títulos o jefes. Gore creía en el peso de los pequeños equipos autónomos, la comunicación abierta y un compromiso sólido con la innovación y el cambio. Organizó su empresa como un grupo de fuerzas de tarea autodirigidas.

En Gore, los equipos son el núcleo de una exitosa estrategia de innovación que ha creado productos tan famosos como la tela Gore-Tex, el hilo dental Glide y las cuerdas para guitarra Elixir. Cerca de 50 años después, W. L. Gore & Associates sigue pareciendo una empresa pequeña, a pesar de que se ha convertido en una empresa que vale 1,580 millones de dólares, con más de 6,300 empleados. Cada una de las instalaciones de manufactura de Gore tiene tan sólo entre 150 y 200 empleados. Este tamaño tan pequeño garantiza que las personas de cada instalación se conozcan unas a otras y consideren que forman un equipo. Todo el mundo sabe quién trabaja en qué y todos tienen una noción bastante atinada de las fortalezas y debilidades de cada persona. Los equipos de trabajo multidisciplinarios incluyen a técnicos encargados de la investigación y el desarrollo, así como a vendedores y trabajadores de producción. Dado que no existen descripciones de puestos estándar, los empleados pueden decidir por sí mismos cuáles "compromisos" asumen dentro de sus equipos. Casi todas las decisiones se toman en equipo. Por ejemplo, hay comités de evaluación que evalúan con sumo cuidado el aporte de cada individuo para el éxito del equipo y a continuación toman las decisiones de compensación.

Terri Kelly, presidente y director general de Gore, está muy orgulloso de que la empresa tenga fama de ser una de las mejores empresas para trabajar. Gran parte del atractivo de la empresa se deriva de su cultura basada en el equipo. Al momento de la contratación, los nuevos asociados son elegidos para que trabajen en áreas generales y no para que ocupen puestos específicos. Sus patrocinadores (que no son sus jefes) les ayudan a identificar oportunidades para que utilicen sus talentos a

Contenido del aprendizaje

efecto de lograr los objetivos del grupo y, a continuación, los asociados se comprometen con proyectos afines con sus habilidades. La cultura brinda a los asociados mayor libertad y, a cambio de ella, espera que trabajen en cooperación.

Los asociados aprenden que, para tener éxito, deben adoptar los cuatro principios rectores establecidos por Bill Gore:

- Un trato justo entre sí y con todas las personas con las que tienen contacto.
- Libertad para alentar, ayudar y permitir que otros asociados crezcan adquiriendo más conocimiento, habilidad y alcance de responsabilidad.
- Capacidad para establecer los compromisos personales y cumplirlos.
- Necesidad de consultar a otros asociados antes de iniciar una acción que podría afectar el buen nombre de la empresa.

Las personas procedentes de otras organizaciones que ingresan a Gore tienen que acostumbrarse a su enfoque centrado en el equipo.[1]

Más información acerca de esta organización en www.gore.com.



Explicar la importancia de los equipos de trabajo.

Equipos de trabajo y otros grupos

En las conversaciones diarias, los términos *grupo* y *equipo* a menudo se utilizan como equivalentes, pero en este capítulo marcaremos una diferencia entre los dos. Se utilizará *grupo* en un sentido más general y *equipo* como un tipo especial de grupo. Tanto los equipos como los grupos son importantes para la vida de las organizaciones, pero por razones diferentes.

Grupos en las organizaciones

Un grupo *se forma cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua, con un propósito*. En casi todas las organizaciones se encuentran muchos tipos de grupos, algunos de ellos son formales y se encargan de desempeñar el trabajo de la organización. Algunos de los grupos formales de la organización, como se explicó en el capítulo 11, son los departamentos, las divisiones y las unidades de negocio.

En las organizaciones también hay grupos informales, como las ligas de boliche y los grupos de apoyo a los padres. Un grupo informal *está compuesto por un número pequeño de personas que con frecuencia participan en ciertas actividades y que comparten su opinión respecto al objeto de satisfacer sus necesidades comunes*. Los grupos informales no tienen relación con el desarrollo de las tareas que requiere el empleador. En el capítulo anterior se mencionaron los grupos de afinidad. En casi todas las organizaciones, los grupos de afinidad son un tipo de grupo informal que apoya la empresa a pesar de que sus actividades no tengan relación directa con las responsabilidades de trabajo de las personas.

Cinco empleados que por azar se sientan a comer en la misma mesa de la cafetería de la empresa cualquier día no constituyen un grupo. Estas personas tienen contacto personal, pero es poco probable que su reunión tenga demasiado sentido y es muy probable que sea un hecho breve y único. Sin embargo, suponga que los mismos cinco empleados se buscan con regularidad unos a otros y que casi siempre comen juntos. A medida que sus interacciones adquieren más sentido y que unos desarrollan expectativas en cuanto al comportamiento de otros, entonces los cinco empleados constituirán un grupo informal.

Los grupos informales pueden respaldar, oponerse o no tener interés alguno en las metas de la organización, las reglas o la autoridad superior. No obstante, cuando los grupos informales están muy unidos pueden plantear desafíos especiales si los empleados no están contentos.[2] Los pilotos que trabajan en las líneas aéreas grandes a menudo forman grupos informales muy unidos. United Airlines descubrió el poder que tenían estos grupos informales cuando los pilotos decidieron que no trabajarían horas extra, porque la alta gerencia no había negociado un nuevo contrato con ellos. Los pilotos se unieron en grupos informales en los principales

ejes de United, en Denver, Chicago y Los Ángeles, y se pusieron de acuerdo para no volar horas extra. Algunos clientes furiosos, porque se quedaron varados en los aeropuertos, juraron que jamás volverían a volar por United Airlines.

Las organizaciones como W. L. Gore y Whole Foods propician que sus empleados participen en grupos informales positivos, como los que se basan en aficiones compartidas y otros intereses. Muchos empleados conceden enorme valor a las amistades que se forman en estos grupos informales y estos grupos a veces les llevan a sentir una mayor lealtad hacia su empleador. Los miembros de los equipos de trabajo quizá desarrollen amistades estrechas que les vinculan en el terreno emocional y que aumentan su sentido de lealtad, pero ese no sería el fin primordial de organizar a los empleados en equipo de trabajo.

Equipos de trabajo

Por lo general, los equipos son mucho más pequeños que los grupos formales de la organización y tienen por objeto servirle a la empresa para un fin. Un equipo de trabajo *está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización.*

A efecto de ilustrar las diferencias que hay entre los grupos y los equipos de trabajo de una organización, piense en la organización de un taller de reparación de automóviles. En el caso de un taller tradicional dentro de una distribuidora de Subaru, los empleados que brindan servicios de mantenimiento y reparación pertenecen a un grupo de la organización y tienen identidad propia. Por lo general, el gerente de servicios controla el flujo de sus asignaciones de trabajo. A medida que ingresan los trabajos de reparación, el gerente de servicios decide cuál técnico se ocupará de cada uno de los trabajos y en qué orden los desempeñarán. Con frecuencia, los técnicos desarrollan su trabajo en aislamiento relativo. Cada técnico debe desempeñar una tarea y los diversos técnicos que trabajan en una reparación particular no comparten la responsabilidad por los resultados del producto terminado. En un taller con esta organización tradicional, los mecánicos forman parte de un grupo, pero no trabajan como un verdadero equipo.

En el taller de una distribuidora de Lexus, los técnicos trabajan en pequeños equipos de unas seis personas; un solo trabajo de reparación es asignado al equipo completo. Los técnicos no se especializan en reparaciones específicas. La función del gerente de servicio es actuar como coach y jugador. Esta persona ayuda al equipo cuando surgen problemas específicos y lo asesora para que el equipo sea más efectivo. Cuando la reparación concluye, el equipo es el responsable de rendir cuentas de las partes que se usaron y del tiempo que se facturó, así como por los resultados que producen la satisfacción del cliente. Un estudio que comparaba los talleres mecánicos tradicionales con los basados en equipo reveló que los segundos eran más rentables y que sus clientes estaban más satisfechos.[3]

Para formar un equipo de trabajo, sus miembros deben compartir una meta que sólo se podrá alcanzar si ellos se comunican y colaboran entre sí. En Gore, los equipos con frecuencia enfocan sus actividades al desarrollo de nuevos productos. Cuando un asociado se preguntó si las fibras industriales se podrían utilizar para el aseo dental, se formó un equipo. ¿El resultado? El equipo desarrolló el hilo dental Glide.

La cantidad de tiempo que los administradores y otras personas pasan en reuniones de equipos de trabajo refleja su importancia. Muchos altos directivos dicen que pasan 50 por ciento de su tiempo o más en reuniones de equipo; los gerentes de primera línea y los profesionales tal vez pasen entre 20 y 50 por ciento de su tiempo en reuniones. Las reuniones de equipo van desde rápidas reuniones en la oficina de alguien, pasando por intercambios mediante correos de voz, hasta retiros que duran varios días. La figura 17.1 presenta algunos de los términos empleados para referirse a los distintos tipos de equipos de trabajo que hay en las organizaciones.

En algunas organizaciones, la importancia de las reuniones de los equipos de trabajo dirige el diseño físico del espacio de trabajo. Como explica el recuadro de Competencia para la planeación y gestión, la arquitectura de las oficinas centrales de Google, en Mountain View, California, fue creada para satisfacer los requerimientos de los múltiples equipos de trabajo de la empresa.[4]

Administración al instante

"Cuando llegué a Gore no sabía bien quién se encargaba de qué. ¿Quién era mi jefe? Después supe que mi equipo es mi jefe, porque uno no quiere decepcionar a su gente. Todos y nadie son los jefes."

Diane Davidson, ejecutiva de ventas de W. L. Gore

Figura 17.1 **Nombres de los equipos de trabajo**

Equipos con atribución de facultades
Grupos de trabajo autónomos
Cuadrillas
Equipos autodirigidos
Equipos interfuncionales
Círculos de calidad
Equipos de proyectos
Fuerzas de tarea
Equipos de alto desempeño
Equipos de respuesta a urgencias
Comités
Consejos

Competencia para la planeación y gestión

Googleplex

Si usted recorriera las oficinas corporativas de Google en Mountain View, California, al principio tal vez se sentiría desconcertado. El edificio de esta empresa, conocido por el nombre de Googleplex, es muy diferente de las oficinas centrales de otras empresas que tal vez haya visitado. Está situado junto a los pantanos de la reserva natural del Parque Regional Shoreline. Googleplex quizá le recuerde un poco al elegante hotel de un centro vacacional. Las lámparas de lava, los vehículos eléctricos y los chapoteaderos de agua caliente sólo son parte del atractivo. En un día soleado, tal vez encuentre a los empleados jugando hockey sobre patines de ruedas en el estacionamiento o compitiendo en un partido de voleibol de playa. Cuando hace frío y llueve, los empleados quizá opten por pasar su tiempo en el gimnasio de la empresa o en las mesas de ping pong y de billar. La diversión es algo intencional en Google.

Usted tal vez no se dé cuenta al principio, pero en Googleplex, "la forma es fondo". El diseño de Googleplex respalda a la perfección la forma de organización de la empresa. Las actividades y los juegos al aire libre contribuyen a crear espíritu de equipo y camaradería entre los empleados. Las áreas de trabajo en Google también son muy amplias y cómodas. Pequeños comedores y una moderna cafetería sirven comidas y refrigerios saludables y gratis, así como numerosas oportunidades para reunirse con otros e intercambiar ideas. Por lo normal, tres o cuatro empleados comparten un área de descanso con sillones y mesas comunes. Los empleados de Google, inspirados por este entorno de trabajo extraordinario, tienen mucho espacio para reunirse y discutir nuevas ideas. De hecho, casi todo el trabajo se desarrolla en pequeños equipos concentrados en proyectos, llamados "Googlettes". El trabajo de los Googlettes ha generado muchos de los productos más innovadores de la empresa, entre otros Google Earth y Gmail.

Por supuesto que también hay planeación formal y reuniones de la administración. Marrissa Mayer es vicepresidenta de búsqueda de productos y experiencias de los usuarios de Google. Ella es profesora universitaria y cumple con un horario de oficina varias veces a la semana. Los miembros de su personal aprovechan esas horas de oficina para charlar de sus nuevas ideas, proponer nuevos productos, revisar cuestiones financieras, etc. Antes de adoptar una nueva característica, ésta debe pasar por un minucioso proceso de críticas y revisiones administrado por Mayer.

Más información acerca de esta organización en www.google.com.

Por qué las organizaciones utilizan equipos de trabajo

Los fabricantes de automóviles calculan que el desarrollo de un nuevo modelo requiere hasta siete millones de horas de ingeniería. El diseño y el desarrollo de un nuevo automóvil de Toyota o Honda requiere que hasta 1,000 ingenieros trabajen juntos entre uno y dos años. En Google, la creación de un nuevo producto, como Gmail, puede involucrar a decenas de personas. El primer desafío que afronta la gerencia es encontrar la manera de dividir el trabajo que implican proyectos tan complejos. El segundo es integrar las actividades de los individuos y los equipos que trabajan en los proyectos con el objeto de asegurar que alcancen las metas de la organización.

Las metas específicas que se deben alcanzar varían de un equipo a otro y de una organización a otra. Las metas dependen en parte de las necesidades de los clientes particulares a los que atienden. Las razones principales que esgrimieron los administradores para explicar por qué organizan el trabajo en forma de equipos son que ellos atienden mejor a los clientes en razón de la innovación, la velocidad, la reducción de costos y las mejoras de la calidad.



© Justin Sullivan//Getty Images

Un empleado de Google bebe con gusto el agua de un coco en el Pacific Café en el Googleplex.

Innovación y creatividad. El hecho de reunir a personas que tienen distintas experiencias y vivencias para atacar un problema o tarea común incrementa la creatividad y ello es el cimiento de los nuevos productos.[5] En W. L. Gore, Google y muchas otras empresas que prosperan creando nuevos productos, los equipos permiten que los empleados tengan tormentas de ideas e imaginen cosas que aún no existen. En los equipos, los empleados reúnen distintos conocimientos y habilidades para crear nuevos diseños, resuelven problemas de diseño, desarrollan métodos de diseño, de producción y campañas de marketing.

Velocidad. Además de introducir más ideas, los equipos pueden reducir el tiempo que se necesita para desarrollar productos. Lo hacen reemplazando el desarrollo en serie con el desarrollo paralelo. En la industria farmacéutica es enteramente esencial ser el primero en entrar al mercado con un nuevo producto para así poder recuperar los costos de desarrollo de ese producto y que las inversiones en investigación y desarrollo generen utilidades. Antes, el proceso del desarrollo de fármacos implicaba que una función terminaba su tarea (por ejemplo, investigación básica) y a continuación enviaba el artículo a la siguiente función (por ejemplo, marketing). En el caso del desarrollo paralelo, muchas tareas se desarrollan al mismo tiempo y las de una función están coordinadas de forma muy estrecha con las de otras. El desarrollo paralelo disminuye la cantidad de tiempo que tarda el ciclo de desarrollo, o lo que a menudo se conoce como *tiempo para llegar al mercado*.

Costo. En Questar Energy Services, los equipos ayudan a mantener bajos los costos. En fecha reciente, un equipo de especialistas en TI rediseñó y lanzó el nuevo sistema de información de los clientes de la empresa. A medida que el equipo iba trabajando en el proyecto, entendió que una meta era mejorar la comunicación con los clientes. Sin embargo, también era muy importante mantener bajos los costos de la empresa. Al final de cuentas, el nuevo sistema costó a la empresa tan sólo 25 dólares por cliente, o sea alrededor de 20 dólares menos por cliente que la cantidad que estaban gastando sus competidores. Shahab Saeed, vicepresidente y director general, consideró que el trabajo en equipo tenía el mérito del éxito del proyecto y de la ventaja competitiva que se consiguió y dijo: "Cualquiera puede imitar la infraestructura que uno tiene, pero nadie su capital humano".[6]

Calidad. La calidad excelente es una meta primordial de algunos equipos de trabajo. Para Bang & Olufsen, empresa del área de electrónica de alto nivel para el hogar, proporcionar productos de gran calidad es más importante que reducir costos. El desarrollo de productos es responsabi-

lidad de grupos de personas que reúnen un amplio abanico de experiencias. En el caso de estos equipos, su meta no es sólo desarrollar un nuevo producto, sino que éste debe ser de vanguardia en el área del diseño, el sonido, la imagen y la interacción con el usuario.

2.

Identificar cinco tipos de equipos de trabajo.

Tipos de equipos de trabajo

Así como las metas que deben alcanzar los equipos de trabajo difieren mucho unas de otras, los tipos de equipos de trabajo que hay en las organizaciones también varían mucho. Algunos equipos de trabajo concluyen sus actividades con rapidez y se disgregan, otros permanecen juntos muchos años. En el caso de una empresa que se quiere volver pública, se podría formar un equipo de vida corta, integrado por abogados, banqueros de inversión y otros especialistas, y una vez que se haga la oferta pública inicial, el grupo se disgregaría. Por otra parte, el equipo de control de las misiones de la NASA tiene varias décadas de existencia.

Los miembros que conforman los equipos de trabajo también varían mucho de una situación a otra. A veces, todos los miembros del equipo trabajan en el mismo departamento o campo de especialidad. El equipo de Questar que diseñó su sistema de información de clientes estaba compuesto principalmente por especialistas en tecnología de información. En otras ocasiones, los equipos de trabajo incluyen a empleados de varios departamentos y también a personas de distintas organizaciones. Los equipos de desarrollo de productos de Bang & Olufsen por lo normal incluyen a un diseñador, un psicólogo, un desarrollador de software, un narrador y los demás expertos que se pudieran requerir para crear algo que sea en verdad único.

Existen distintos tipos de equipos de trabajo para diferentes situaciones. Cinco tipos de equipos de trabajo que suele haber en las organizaciones son: de solución de problemas, funcionales, multidisciplinarios, autodirigidos y virtuales. Muchas organizaciones utilizan los cinco tipos.

Equipos de trabajo para la solución de problemas

Un equipo de trabajo para resolver problemas *está compuesto por empleados de distintas áreas de la organización y su meta es analizar la manera en que algo se podría hacer mejor*. Uno de estos equipos se podría reunir de forma permanente durante un par de semanas para discutir la manera de mejorar la calidad, la seguridad, la productividad o el estado de ánimo. Sin embargo, no todos los equipos de solución de problemas duran tiempo indefinido. Las fuerzas de tarea temporales son un conocido ejemplo de equipos de solución de problemas cuya existencia se limita tan sólo a manejar un problema específico. Cuando Xerox tenía que encontrar la solución para un problema de diseño de un producto que utilizaba fotorreceptores y que tenía que "descansar" 24 horas en la oscuridad, recurrió a un equipo de solución de problemas. El equipo encontró las causas del problema, desarrolló un diseño mejor y ahorró 266,000 dólares a la empresa el primer año.

Círculos de calidad. Un círculo de calidad *(también llamado equipo TQM) es un grupo de empleados que se reúnen de forma regular a efecto de identificar, analizar y proponer soluciones a diversos tipos de problemas que se presentan en el centro de trabajo.* Las reuniones, que por lo normal duran alrededor de una hora, tienen lugar una vez a la semana o a la quincena dentro del horario de trabajo normal o después del mismo. Los círculos de calidad de Navistar International, Johnson & Johnson y Exxon/Mobil, entre otras empresas, no abordan sólo un problema y después se disgregan. Se espera que no dejen de buscar y proponer soluciones para problemas relacionados con la calidad. Los miembros a menudo reciben varias horas de capacitación formal en procesos de equipo y toma de decisiones y después aplican eso en sus reuniones. Los círculos de calidad por lo normal no tienen facultades para implementar las soluciones que proponen y, en cambio, presentan sus soluciones a consideración de la gerencia que será la encargada de aplicarlas.

Fuerzas de tarea. Una fuerza de tarea *es un equipo que se forma para alcanzar una meta específica de suma importancia para la organización.* Las fuerzas de tarea suelen reunirse de forma intensiva durante algunas semanas o meses y después se disuelven. Por lo normal se espera que los miembros de una fuerza de tarea sigan ocupados en sus trabajos normales a lo largo del

Administración al instante

En sus instalaciones de Hutchinson, Minnesota, 3M consiguió incrementar 300 por ciento su producción organizando a sus trabajadores en equipos autodirigidos que gozaban de facultades para aplicar acciones correctivas para resolver los problemas cotidianos.

R. Williams, equipos de trabajo autodirigidos: una ventaja competitiva, www.qualitydigest .com

tiempo que dura ésta. La diversidad de los antecedentes y la experiencia de los miembros de las fuerzas de tarea también son características. Los administradores a menudo crean fuerzas de tarea para poder alcanzar metas como la reorientación de las estrategias, reunir datos acerca del entorno externo y diseñar enfoques para implementar una nueva estrategia.

Equipos de trabajo funcionales

Un equipo de trabajo funcional *incluye a miembros de un solo departamento, los cuales tienen la meta común de analizar asuntos y resolver problemas que quedan dentro del campo de experiencia y su responsabilidad.* Los equipos de trabajo funcionales formados a efecto de cumplir con sus tareas diarias son bastante estables y duran mientras la organización mantiene su misma estructura básica. En cambio, un equipo de trabajo funcional reunido como fuerza de tarea para analizar un asunto o problema específico se disuelve tan pronto como termina su asignación específica.

En ConAgra, una empresa internacional diversificada del ramo de los alimentos, un equipo funcional podría estar conformado por el gerente y los agentes de compras del departamento. Sus metas podrían ser minimizar los costos y garantizar que el suministro de carne llegue a las tiendas cuando lo necesiten. Estos miembros del equipo deben coordinar sus actividades de forma constante para alcanzar sus metas y compartir información relativa a los cambios de precio y la demanda de distintos productos. Radius, un restaurante de Boston, también organiza su trabajo en torno a equipos funcionales. Cuenta con un equipo para carnes, uno para pescados, uno para pastelería, etc. Cada equipo es el responsable de todo aquello que se relaciona con su especialidad. Por ejemplo, el equipo del pescado, compra el producto, lo limpia y lo cocina.

Equipos de trabajo multidisciplinarios

Un equipo de trabajo multidisciplinario *está integrado por empleados de distintas áreas funcionales y, a veces, de varios niveles de la organización, los cuales trabajan en conjunto en una tarea específica.* En este sentido, los equipos multidisciplinarios son como las fuerzas de tarea. No obstante, difieren de ellas en un sentido muy importante: son el medio principal para desempeñar el trabajo central de la organización. El trabajo asignado a los equipos multidisciplinarios en Lockheed Martin incluye el diseño de tecnología, las reuniones con clientes y proveedores y el desarrollo de nuevos productos para la Marina de Estados Unidos. El uso de estos equipos se está extendiendo con rapidez y cruza todo tipo de fronteras organizacionales.[7]

El equipo de desarrollo de productos es una clase frecuente de equipo de trabajo multidisciplinario. Existe durante el periodo necesario para llevar el producto al mercado, tiempo que puede ir de un par de meses a varios años. Roche, Pfizer, Merck y otras compañías farmacéuticas utilizan los equipos multidisciplinarios para acelerar el proceso de llevar sus nuevos fármacos al mercado. En la industria de las telecomunicaciones y la electrónica, los equipos multidisciplinarios de investigación y desarrollo reúnen a expertos que tienen distintos conocimientos y antecedentes a efecto de que generen ideas para nuevos productos y servicios. Con el objeto de garantizar que los productos atraigan a los clientes, los equipos de trabajo podrían incluir a representantes de marketing y a quienes serán los usuarios de los productos a la larga. El siguiente recuadro de Competencia para la acción estratégica describe la manera en que Roche utilizó sus equipos de investigación multidisciplinarios para estar al día en los avances en el campo de la genómica.[8]

Competencia para la acción estratégica

Grupo Roche

La genómica es el estudio del ADN y representa una de las mayores revoluciones que se han registrado en la industria farmacéutica. Con la genómica, los investigadores están produciendo medicamentos más efectivos, a la medida, y creando formas para diagnosticar enfermedades. Hasta hace poco, los negocios de diag-

nóstico y farmacéuticos de Roche no tenían demasiado en común. Los científicos que trabajaban en enfoques nuevos para hacer diagnósticos se concentraban en sus especialidades y no se ocupaban de los desarrollos relacionados con nuevos tratamientos. Como los científicos competían entre sí para obtener recursos, rara vez compartían su experiencia con otros equipos por temor de que afectara su posibilidad de éxito. El antiguo enfoque competitivo de Roche para el trabajo en equipo era contraproducente. Sin embargo, la genómica ha cambiado las cosas. Los científicos de Roche ya no están divididos en equipos que compiten, que se concentran en sus proyectos y que luchan entre sí para obtener recursos.

La comunicación interdisciplinaria es esencial para prosperar en la era de la genómica y, por lo mismo, la empresa utiliza equipos de investigación multidisciplinarios. Por ejemplo, el equipo de oncología genómica (OG) incluye a siete investigadores especializados en inmunología, estadística, genética y oncología. En otras partes de la empresa, los nuevos equipos reúnen a especialistas en genética de plantas, químicos y diagnósticos. No fue fácil reestructurar a la empresa en equipos multidisciplinarios. La nueva estructura de equipo significó que la empresa tuvo que crear una nueva cultura para apoyar la colaboración. Ahora incluso busca un tipo distinto de investigador. En lugar de una persona con 20 años de experiencia en su campo de especialidad, Roche quiere a personas que se puedan reinventar a medida que cambian las oportunidades. La genómica ha cambiado todo para Roche y muchas otras compañías farmacéuticas.

Más información acerca de esta organización en www.roche.com.



Los equipos de trabajo autodirigidos deciden cómo desarrollar su trabajo con escasa o nula intervención de un líder de equipo.

Equipos de trabajo autodirigidos

Un equipo de trabajo autodirigido *está conformado por empleados que tienen casi toda la responsabilidad y la autoridad necesaria para trabajar juntos para crear un producto completo o brindar un servicio completo.* Los miembros pueden provenir de una sola área funcional, pero es mucho más frecuente que sean multidisciplinarios. En Estados Unidos, los fabricantes se han ido dirigiendo de forma progresiva hacia los equipos autodirigidos a lo largo de los pasados 20 años.[9]

Los equipos que construyen los motores de los jets en GE/Durham son equipos de trabajo autodirigidos. Cada equipo es "dueño" de los motores que construye, desde el principio del proceso de ensamble hasta que el motor es cargado en un camión para su entrega. Cuando un equipo inicia un motor, casi la única instrucción que recibe es la fecha en que se debe embarcar su salida de la planta. Además de producir un motor de 8.5 toneladas para un jet con 10,000 partes individuales, los miembros del equipo ordenan las herramientas y las partes, programan su capacitación, adaptan su proceso de producción para mejorar la eficiencia y monitorean la calidad. Las decisiones relativas a estos asuntos y todos los demás que afronta el equipo son tomadas por consenso.

La característica distintiva de un equipo de trabajo autodirigido es el grado de responsabilidad que el propio equipo tiene en cuanto a las distintas tareas de administración. En gran medida, el equipo como un todo, y no sólo su líder, decide qué debe hacer el equipo y cómo hacerlo, entre otras cosas:

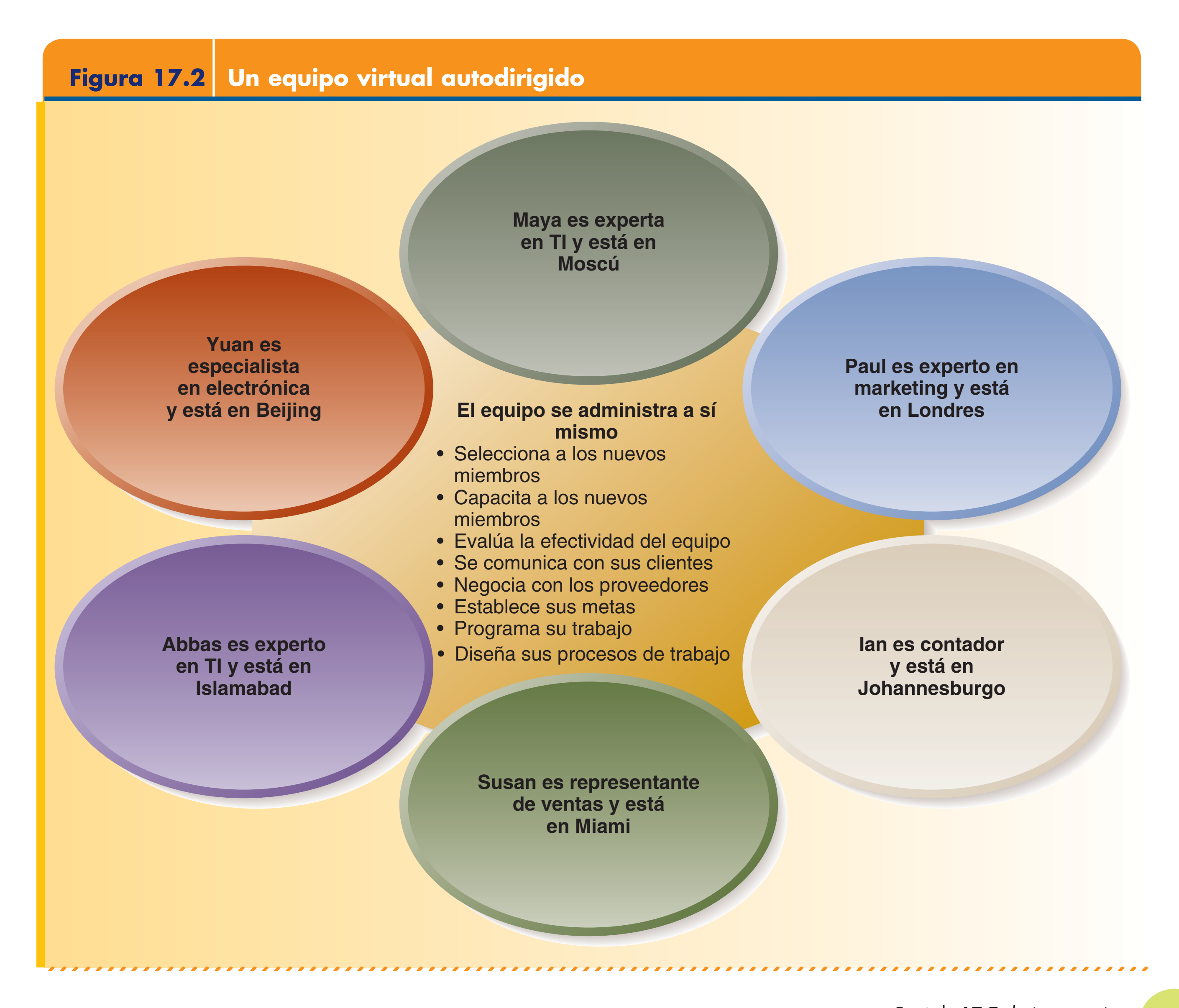
- programar el trabajo y las vacaciones de los miembros,
- rotar las tareas y las asignaciones de trabajo entre los miembros del equipo,
- ordenar los materiales,
- decidir quién es el líder del equipo (que puede ser rotativo entre los miembros),
- proporcionar retroalimentación a los miembros del equipo,
- establecer las metas de desempeño y
- monitorear el avance hacia las metas del equipo.

Cuando un equipo autodirigido goza de plenas facultades hace mucho más que sólo encargarse de las obligaciones administrativas. También adquiere un sólido compromiso con la misión de la organización, goza de la autonomía necesaria para controlar sus actividades, cree en sí mismo y tiene la posibilidad de ver de forma directa las consecuencias de sus actividades. Las investigaciones revelan que los equipos que gozan de plenas facultades brindan mejores servicios y son más productivos.[10]

Equipos virtuales

Un equipo virtual *se reúne y desarrolla sus tareas sin que todos los integrantes estén presentes en el mismo lugar o ni siquiera al mismo tiempo*. En los equipos virtuales, los miembros por lo normal trabajan en lugares dispersos por toda la geografía del mundo y a menudo dentro de distintas zonas horarias. A veces sí se reúnen cara a cara, pero es más frecuente que se comuniquen utilizando el correo electrónico, mediante un programa de grupo electrónico, el correo de voz, las videoconferencias y otras tecnologías que permiten que los miembros del equipo trabajen juntos a pesar de que se encuentren distantes por separaciones físicas y culturales.[11] Como se explicó en el capítulo 11, estos equipos están adquiriendo cada vez más importancia a medida que las empresas evolucionan hacia las organizaciones en forma de red. Los equipos de trabajo virtuales pueden ser funcionales, para solución de problemas, multidisciplinarios o autodirigidos. La figura 17.2 ilustra un equipo virtual que también es autodirigido.

Figura 17.2 Un equipo virtual autodirigido



MySQL, una compañía de software, utiliza los equipos virtuales. Sus 320 empleados viven en 25 países y la mayoría de ellos trabaja en casa. Incluso la fiesta navideña anual de la empresa es virtual. Un año, Thomas Basil, director de apoyo, se disfrazó de Santa en línea y repartió regalos y tragos virtuales mientras el personal chateaba y compartía chistes de forma electrónica. Basil explica: "Cuando una empresa está tan extendida por el mundo como ésta, uno tiene que encontrar la manera virtual de imitar la dinámica de lo que ocurre en una situación de empleo más conocida". A medida que las organizaciones se vayan expandiendo a los mercados de consumo y de trabajo del mundo, la administración de equipos de trabajo virtuales más allá de las fronteras nacionales irá adquiriendo importancia como responsabilidad gerencial. El recuadro de Competencia multicultural describe algunos de los desafíos que afrontaron los miembros de los equipos virtuales globales de Intel.[12]

Competencia multicultural

Equipos globales en Intel

Intel, el fabricante de chips más grande del mundo y un importante fabricante de productos de cómputo, redes y comunicaciones, es una organización en verdad global: la empresa tiene alrededor de 85,000 empleados en más de 50 países. Intel genera más de 75 por ciento de sus ingresos fuera de América y utiliza los equipos virtuales internacionales para administrar un número importante de sus variados proyectos. No es raro que personas de seis o siete nacionalidades y de antecedentes funcionales diferentes trabajen juntas en el diseño de un nuevo chip o en una campaña de ventas de un nuevo producto. El hecho de que la información esté esparcida a lo largo y ancho de un entorno tecnológico muy fragmentado hace que resulte mucho más complejo que estos equipos desarrollen su trabajo. Los equipos de Intel utilizan las teleconferencias, las plataformas de colaboración en línea y las videoconferencias para cubrir amplias distancias geográficas y culturales.

Una razón que explica el éxito de Intel con equipos que tienen personal de todo el mundo es que en toda la empresa se ha aprendido a usar unos cuantos procesos y procedimientos básicos muy sencillos. Por ejemplo, se utilizan documentos electrónicos que todo el mundo puede ver para coordinar el trabajo y llevar registro del mismo. Esto es muy útil para que las personas que trabajan en varios equipos y tareas puedan coordinar su trabajo y se aseguren que el trabajo del equipo queda terminado dentro de un periodo adecuado. Una ayuda para que los individuos administren su trabajo en varios equipos es que ellos pueden crear sus listas personales de tareas y calendarios a efecto de integrar el trabajo que desarrollan en diversos equipos.

A pesar de todo el apoyo electrónico disponible para la administración de proyectos, los equipos globales de Intel afrontan muchos desafíos. Una de las mayores pruebas para los empleados en lo individual es dominar todos los instrumentos diferentes de administración de proyectos que se usan en la empresa. A la fecha, la empresa no cuenta con un solo sistema integrado que funcione igual de bien para todas los tipos de equipos y que se utilice en todas las plazas. Por tanto, un ingeniero que trabaja en tres proyectos de equipos diferentes podría estar utilizando tres conjuntos diferentes de instrumentos para la administración de proyectos. Por tanto, además de trabajar con personas que hablan distintos idiomas y de trabajar en distintos horarios, los equipos globales de Intel también deben encontrar la manera de sortear la diversidad de las culturas técnicas que existen en la empresa.

Más información acerca de esta organización en www.intel.com.

3. Definir el significado y las determinantes de la efectividad de un equipo.

Marco para la efectividad del equipo

La creciente popularidad de los diseños organizacionales basados en equipo refleja la visión de que los equipos pueden alcanzar metas que no podría obtener ese mismo número de individuos si trabajaran solos. Sin embargo, como están descubriendo muchas organizaciones, los rendimientos positivos de los equipos no se dan de forma automática. Los equipos prometen un enorme potencial, pero éste no siempre se realiza. Incluso cuando los equipos sí cumplen con su potencial, los miembros del equipo y sus organizaciones podrían experimentar efectos colaterales inesperados, como persistentes conflictos políticos y rotación de empleados.

Criterios de efectividad

El primer paso para propiciar la efectividad de los equipos necesita que se establezca el significado de *efectividad*. La figura 17.3[13] contiene varios criterios de efectividad que se utilizan para evaluar a los equipos de trabajo. Los criterios de efectividad *se utilizan para medir los resultados que obtienen los miembros en lo individual y el equipo entero.* Un equipo de trabajo particular tal vez sea efectivo en algunos sentidos e inefectivo en otros. Por lo general, las organizaciones se esfuerzan por asegurarse que los equipos de trabajo sean efectivos en las cuatro dimensiones ilustradas. Además, también son capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes y ello aumenta el éxito que obtienen a largo plazo como equipo. Los equipos efectivos también desarrollan relaciones sociales gratificantes que sientan las bases para cuando vuelvan a trabajar juntos en el futuro. Por último, en los equipos efectivos, la experiencia del grupo contribuye de forma positiva al aprendizaje y al bienestar individual de cada uno de los miembros del equipo.[14]

Figura 17.3 Criterios de efectividad de los equipos de trabajo

Procesos del equipo	Desempeño del equipo	Preparación del equipo para el futuro	Satisfacción de los miembros en lo individual
• Cohesión	• Innovación	• Confianza en el equipo	• Con el proceso del equipo
• Confianza	• Calidad	• Capacidad para adaptarse al cambio	• Con los miembros del equipo
• Manejo de conflictos	• Velocidad		• Con el propio desarrollo
• Toma de decisiones	• Costo		

En el caso de un equipo de científicos de Adidas y Bayer, la medida más eficaz de la efectividad del equipo era la redondez del balón de fútbol que produjeron para la Copa del Mundo. Los científicos de Adidas aportaron al proyecto su experiencia en equipo deportivo y los científicos de Bayer aportaron la suya en materiales. Los expertos de estas dos empresas han colaborado para producir el balón de la Copa del Mundo desde hace más de 20 años. Hasta que se creó el nuevo balón, el utilizado en la Copa del Mundo tenía una forma ligeramente imperfecta, por lo cual rebotaba de forma diferente dependiendo de cómo tocaba el césped. El nuevo balón es más redondo, lo cual es positivo para el juego, y también más terso y brillante, características que Adidas espera que beneficien las ventas.[15]

Administración al instante

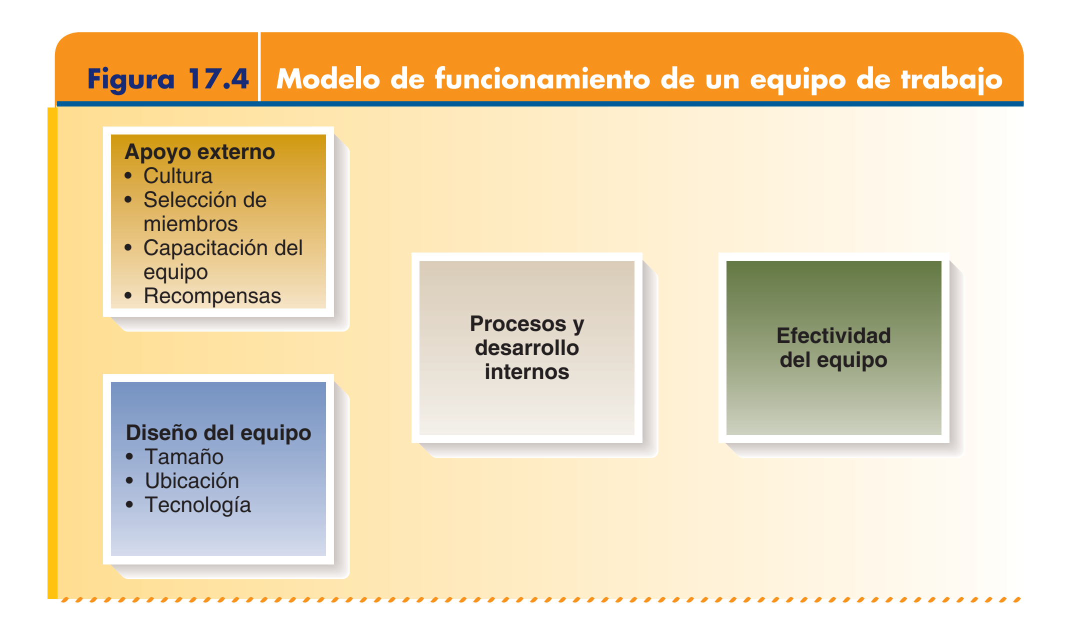
"Dado que atraemos, retenemos y desarrollamos a los mejores talentos, debemos evaluar de forma constante a los empleados para conocer su flexibilidad y capacidad de adaptación para trabajar en un entorno virtual; es decir en el centro de trabajo del siglo XXI."

Joy Gaetano, vicepresidente senior de USFilter, Palm Desert, California

Determinantes de la efectividad

Cuando las metas del equipo han sido establecidas y cuando ha quedado claro cómo se medirá su efectividad, el segundo paso para conseguir la efectividad del grupo implica conocer los distintos factores que la determinarán. La figura 17.4 ilustra varios factores que operan de forma combinada y determinan la efectividad de los equipos de trabajo. Tres influencias centrales para la efectividad son el contexto externo que apoya al equipo en sus operaciones, el diseño del equipo y los procesos de equipo internos.

El trabajo en equipo siempre presenta desafíos. Los administradores que conocen su esencia y los desafíos estarán en mejor posición para aprovechar el trabajo en equipo y anticipar algunos de los problemas que con frecuencia surgen cuando se utiliza un equipo. Los problemas internos (como un exceso de conflictos) podrían ser la causa más inmediata de problemas de desempeño. Cuando un equipo experimenta problemas internos, la causa que da origen a esos problemas podría estar en otra parte. Los miembros del equipo tal vez estén haciendo su mejor esfuerzo, pero en circunstancias adversas. Sus problemas internos tal vez se deban al



diseño del equipo o a algunos aspectos del contexto externo. Cuando los equipos no son efectivos, los administradores deben tener la capacidad para diagnosticar las causas de los problemas de equipo y corregirlas.[16]

4. *Describir los procesos de equipo internos que afectan su desempeño.*

Procesos de equipo internos

Los procesos de equipo internos *incluyen el desarrollo del equipo de trabajo a lo largo del tiempo, los sentimientos personales y las normas de conducta*. En los equipos de trabajo efectivos, estos procesos apoyan la cooperación de los miembros del equipo y la coordinación de su trabajo. Cuando el líder de un equipo y los miembros del mismo aprenden a manejar los procesos de equipo internos, entonces aumenta la probabilidad de que el equipo sea efectivo.[17]

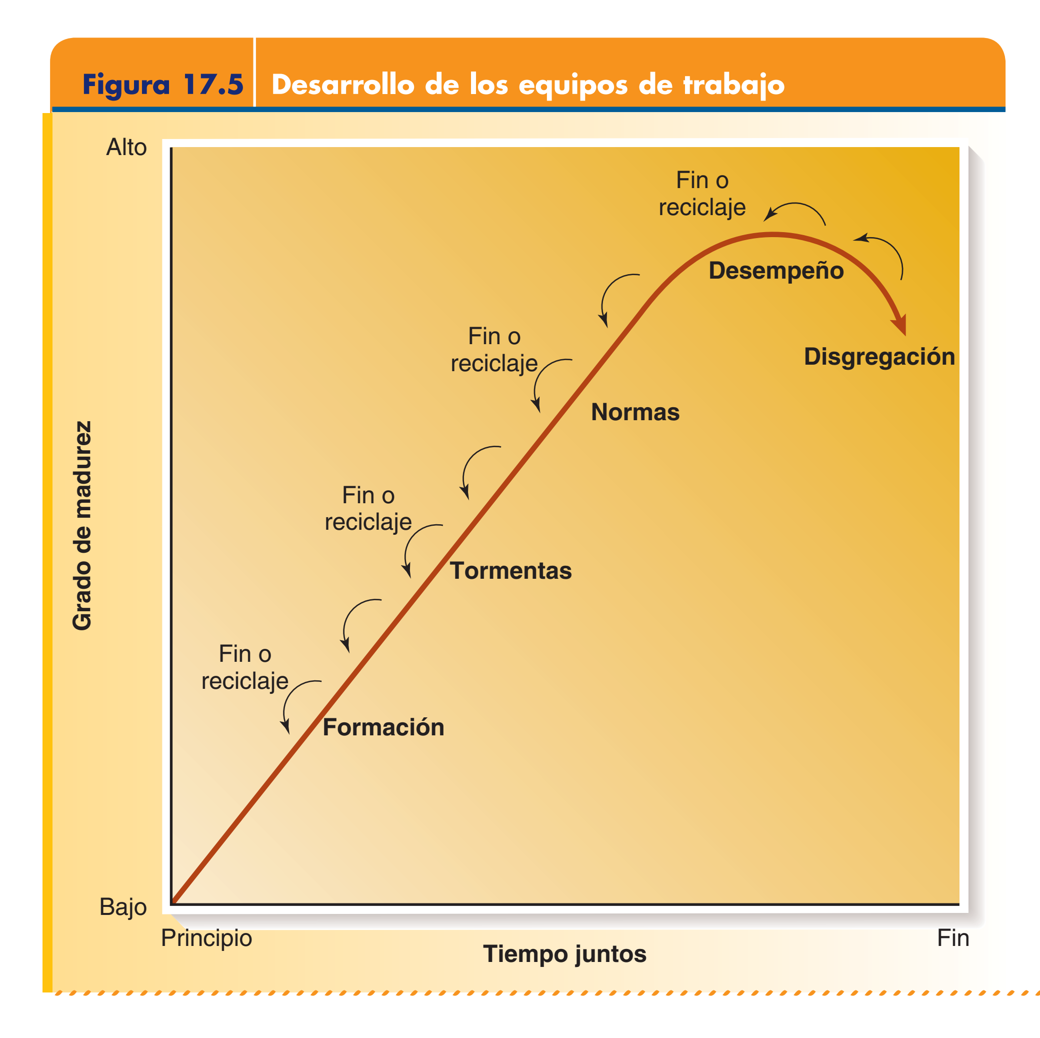
Etapas de desarrollo

Las personas que no tienen mucha experiencia trabajando en equipo con frecuencia esperan que los equipos funcionen del todo enseguida, pero eso rara vez ocurre. Las observaciones de equipos de trabajo recién formados con frecuencia revelan que la coordinación y los procesos de un buen equipo suelen desarrollarse a lo largo del tiempo. Los miembros del equipo por lo general deben pasar algún tiempo juntos antes de fundirse, y cuando conocen esta realidad de la vida de equipo disminuye una frustración innecesaria. Por lo general, deben haber creado confianza y establecido normas de conducta claras antes de poder completar las tareas de forma efectiva.[18]

La figura 17.5 muestra las etapas de desarrollo por las que suelen pasar los equipos. El eje vertical indica que los equipos de trabajo se desarrollan a lo largo de una *línea continua de madurez*, que va de baja madurez, o inmadurez (por ejemplo, ineficientes e ineficaces) hasta alta madurez o maduros (por ejemplo, eficientes y eficaces). El eje horizontal representa la *línea de tiempo completa*, la cual va del inicio (por ejemplo, el primer encuentro del equipo) al final (por ejemplo, el punto en que se disgrega el equipo).[19] En general, la velocidad de desarrollo del equipo reflejaría las fechas límite que lo rigen. Los equipos de trabajo suelen desarrollarse con lentitud al principio. A continuación, a medida que se aproximan las fechas límite, los miembros del equipo se sienten más presionados para trabajar y con frecuencia responden resolviendo o haciendo a un lado las diferencias personales para poder completar la tarea.[20]

Un equipo no necesita de un periodo determinado para pasar de una etapa a otra. Un equipo de trabajo que incluye a miembros que tienen habilidades interpersonales efectivas y un gran compromiso inicial con las metas del equipo avanzaría más rápido a la etapa de desempeño. Asimismo, un comité que tiene dudas de que la organización valore su trabajo en reali-

Figura 17.5 Desarrollo de los equipos de trabajo



dad y que también experimenta conflictos al principio entre sus miembros, quizá nunca avance mucho e incluso se podría disgregar sin producir una recomendación o un informe.

La figura 17.5 también muestra la posibilidad de que el equipo termine en cada una de las etapas o que se recicle a la etapa anterior. Por ejemplo, un equipo de trabajo maduro podría perder a la mayoría de sus miembros en un periodo corto en razón de una promoción, el retiro y/o la rotación de los miembros. Con muchos miembros nuevos, el equipo se podría reciclar a una etapa de desarrollo anterior. Las etapas señaladas representan tendencias generales y los equipos se pueden desarrollar pasando por ciclos que se repiten, en lugar de avanzar de forma lineal como se muestra. Cada etapa tan sólo revela las cuestiones *primordiales* que afrontan los miembros del equipo. Los comportamientos de otras etapas se pueden presentar en ocasiones dentro de cada una de las etapas.

Formación. En la etapa de formación, *el equipo de trabajo se concentra en orientarse a sus metas y procedimientos.* Los miembros se podrían sentir ansiosos por saber qué se supone que hará el equipo o ellos mismos. En equipos recién formados, las relaciones a menudo son reservadas, cautelosas y sin compromiso. El conocimiento de las funciones del líder y el conocer a los demás miembros del equipo facilitan el desarrollo. En los equipos globales, la etapa de formación podría implicar además el informarse acerca de los diferentes antecedentes culturales de los miembros.

Tormentas. La etapa de tormentas *inicia cuando surgen los comportamientos de competencia o tensión*. Al principio, el proceso de tormentas tal vez incluya la resistencia y la impaciencia ante la falta de avance. Algunos miembros dominantes tal vez empiecen a imponer una agenda sin tomar en cuenta las necesidades de otros miembros del equipo. Los miembros del equipo se podrían enfrentar al líder o tal vez se aíslen y no participen en las discusiones de grupo. Si el conflicto se generaliza, entonces se pueden presentar los comportamientos de frustración, ira

Administración al instante

"Mi consejo a cualquier nuevo equipo: No se apresure al inicio. Tómese su tiempo para comprender lo que harán y cómo manejarán los obstáculos que quizá se presentarán por el camino."

Jeanie Duck, vicepresidente senior de The Boston Consulting Group

y defensivo (sobre todo del tipo autocomplaciente de "piensa en ti mismo"). Los miembros del equipo podrían pensar: Nuestro problema es que no queremos resolver nuestros conflictos; nos gustan y aun cuando el conflicto podría ser contraproducente parecería ser una forma de vida por el momento.

Si el conflicto se reprime y no se permite que ocurra, entonces el resentimiento y la amargura podrían aparecer y, a su vez, ello puede llevar a la apatía o a la falta de compromiso con el equipo. Si bien la solución de conflictos suele ser la meta de los equipos de trabajo durante la etapa de tormentas, lo que por lo general se logra es manejar el conflicto. De hecho, una meta más adecuada sería manejar el conflicto, porque mantenerlo dentro de un nivel manejable es un camino deseable para alentar el crecimiento y el desarrollo de un equipo de trabajo.

Normas. En la etapa de normas, *los miembros del equipo se van tornando cada vez más positivos respecto al equipo en general, los otros miembros como individuos y lo que está haciendo el equipo.* Al inicio de la etapa de normas, la visión dominante podría ser: Estamos juntos en esto, nos guste o no, así que saquemos el mayor provecho posible. Así, los miembros del equipo podrían empezar a desarrollar un sentimiento renovado de pertenencia y compromiso. Los miembros se comprometen cada vez más con su equipo. Los problemas son resueltos por medio de la cooperación, la comunicación abierta y la aceptación de la influencia recíproca. Se formulan las reglas de conducta que son compartidas por casi todos y que son aplicadas por los miembros del equipo. Si el equipo de trabajo llega al final de esta etapa, la mayoría de los miembros podrían disfrutar mucho de su participación.

No obstante, a veces el equipo de trabajo se concentra demasiado en el "somos uno", la armonía y la conformación. Cuando esto ocurre, los miembros del equipo quizás eviten los conflictos relacionados con la tarea que se debe resolver para tener un desempeño óptimo. A su vez, esto puede provocar que la calidad y/o la cantidad del desempeño disminuyan.

Desempeño. Cuando se llega a la etapa de desempeño, *los miembros por lo general confían en los otros y los aceptan y están concentrados en alcanzar sus metas.* A medida que las fechas límite y los vencimientos se acercan, los equipos a menudo cambian a un modo de desempeño productivo.[21] A efecto de realizar las tareas, se apoyan y fomentan diversos puntos de vista (en lugar del somos uno). Los miembros están dispuestos a correr el riesgo de presentar ideas "locas" sin temor a ser menospreciados por el equipo. Unos escuchan a otros con atención y proporcionan retroalimentación exacta para enfocarse todos en las tareas del equipo y reforzar un sentimiento de metas claras y compartidas. El liderazgo del equipo es flexible y tal vez cambie de un miembro a otro, dependiendo de quiénes tengan más capacidad para resolver un problema particular. El equipo acepta la realidad de que existen diferencias y desacuerdos y trabaja para resolverlos en cooperación y con entusiasmo. El equipo trata de llegar a un consenso respecto a cuestiones importantes y de evitar la política en su interior. Las características siguientes llevan al equipo a un desempeño muy alto:

- Los miembros dirigen su energía hacia la meta de hacer las cosas (comportamientos de tareas) y también de crear nexos y procesos interpersonales constructivos (comportamientos de relaciones).
- Los miembros utilizan procedimientos para tomar decisiones, entre ellos la manera de compartir el liderazgo.
- Los miembros confían unos en otros y son abiertos entre ellos.
- Unos miembros brindan y reciben ayuda de otros.
- Los miembros se sienten en libertad de ser ellos mismos, al tiempo que tienen un sentimiento de pertenencia al lado de otros.
- Los miembros aceptan y tratan con los conflictos.
- Los miembros diagnostican su funcionamiento y lo mejoran.[22]

Los equipos que diagnostican su funcionamiento y lo mejoran son muy apreciados porque se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes. Los comportamientos de adaptación

importantes incluyen el manejo de situaciones de trabajo imprevisibles, los casos de urgencia y las crisis; el manejo de interacciones más allá de las fronteras del equipo; el manejo del estrés laboral; la solución creativa de problemas, y el aprendizaje de nuevas tecnologías y procedimientos. Los equipos que utilizan de forma adecuada la diversidad en su equipo suelen tener más capacidad de adaptación, y los equipos que son más adaptables tienden a tener más exito.[23]

Disgregación. La etapa de disgregación *implica terminar los comportamientos de tarea y desvincularse de las relaciones.* Esta etapa no siempre es planeada y puede ser bastante abrupta. No obstante, cuando se planea la disolución del equipo, con frecuencia se hace un reconocimiento por la participación y los logros y se brinda a los miembros la oportunidad de despedirse de manera personal. La disgregación de un equipo de trabajo encargado de una tarea particular se debe establecer para un momento específico y debe tener un punto final reconocible. No obstante, muchos equipos de trabajo (por ejemplo, el comité ejecutivo del consejo de administración de la organización) son permanentes. Cuando cambian sus miembros, se podría presentar cierto reciclaje por etapas anteriores en lugar de la disgregación. Los nombramientos para periodos escalonados minimizarán la cantidad de reciclaje que se requiera.

La comunicación es una actividad fundamental a lo largo de la vida de un equipo. La comunicación efectiva ayuda a garantizar que el equipo logre sus objetivos. El recuadro de Competencia para la comunicación ilustra la importancia de la comunicación en el equipo de investigación y desarrollo que generó el teléfono RAZR de Motorola.[24]



© M. Spencer Green/AP Photo

Un equipo multidisciplinario de Motorola supo que era efectivo cuando tuvo un diseño viable para el teléfono más delgado del mundo.

Competencia para la comunicación

El RAZR de Motorola

El equipo que desarrolló el RAZR de Motorola ayudó a colocar a la empresa en el camino hacia la salud financiera. Al principio, se trató de un proyecto de madrigueras, en el cual los miembros del equipo mantenían en total secreto sus ideas y avance. Rompían las reglas cuando lo necesitaban y se aseguraban de que nadie superaría lo que estaban haciendo hasta estar bastante seguros de que tendrían éxito.

Cuando se formó el equipo en 2003, Nokia dominaba el mercado con su teléfono de diseño "tipo barra de chocolate". Pero los ingenieros de Motorola estaban pensando en algo delgado. Habían elaborado un prototipo de un teléfono ultradelgado y Roger Jellicone se convirtió en el líder de un equipo que, en menos de un año, se encargaría de la tarea de crear el teléfono más delgado que hubiera existido. La meta era introducir el teléfono en la ceremonia de los Premios de la Academia en febrero. Jellicone invitó a un amigo de toda la vida a que trabajara con él y los dos armaron un equipo que contenía a 20 de las personas más talentosas de la empresa. Los diseñadores se ocuparon del aspecto que tendría el teléfono y los ingenieros de hacerlo funcionar. Poco antes de que terminara cada jornada, todos se reunían para presentar informe del avance logrado y discutir algunas decisiones. En estas reuniones, los diseñadores y los ingenieros eran como parejas de baile, que contemplaban los detalles de cada característica. Los diseñadores sabían cómo querían que luciera el teléfono —delgado, elegante, moderno— y los ingenieros sabían lo que querían que hiciera. Cuando cada problema quedaba resuelto por uno de los grupos, los otros respondían y planteaban otro problema. La colocación de la antena significó que el auricular tuvo que ser rediseñado. La pantalla de ID del timbre exterior hacía que el teléfono fuera demasiado grueso, por lo cual habría que deshacerse de otra cosa. Chris Arnholt, el diseñador, dijo: "El diseño, en realidad, es cuestión de comunicación. En ocasiones mis ideas son difíciles de comunicar". Día tras día, el toma y daca entre los miembros prosiguió hasta que el equipo al final de cuentas creó el teléfono más delgado del mundo.

Más información acerca de esta organización en www.motorola.com.

Sentimientos

A lo largo de las etapas del desarrollo de un equipo de trabajo sus miembros experimentan una serie de emociones o sentimientos. Aquí hemos utilizado el término sentimientos para *referirnos al clima emocional del grupo*. Los cuatro sentimientos que quizá más influirán en la efectividad y la productividad del grupo son: la confianza, la apertura, la libertad y la interdependencia. Cuanto mayor sea la presencia de estos sentimientos, tanto más probable es que el equipo de trabajo sea efectivo y que los miembros estén satisfechos.[25] Estos sentimientos quizás estén presentes en un grupo formal o informal al que pertenezca si usted dice que sí a las afirmaciones siguientes:

- *Confianza:* los miembros confían los unos en los otros.
- *Apertura:* los miembros están interesados en realidad en lo que dicen los demás.
- *Libertad:* los miembros cumplen con sus tareas por sentido de responsabilidad con el grupo y no en razón de la presión ejercida por otros.
- *Interdependencia:* los miembros se coordinan y trabajan juntos para alcanzar metas comunes.

En la medida que haya mayor cantidad de los cuatro sentimientos, tanto mayor será la cohesión del grupo.

La cohesión *se entiende como la fuerza del deseo de los miembros de permanecer en el equipo y de su compromiso con el mismo*. Es un reflejo de lo que los miembros sienten unos por otros y por el equipo en general. En los equipos cohesionados, los miembros se aprecian y se sienten vinculados al grupo. De hecho, quizá sientan un fuerte compromiso con el equipo, aun cuando no lo sientan con la organización.[26] Sin embargo, por lo general, los equipos cohesionados también comparten un compromiso con la tarea del grupo y se enorgullecen de lo que representa el equipo.[27] Ni los administradores, tampoco los líderes de los equipos ni otras personas pueden determinar que haya cohesión.

Ken Neishi, vicepresidente de operaciones de Michael Foods, sabía que manejar los sentimientos en el interior de los equipos era esencial para el éxito de un negocio. Cuando Michael Foods adquirió Papetti's Hygrade Egg Products de Nueva Jersey, uno de sus principales competidores, su tarea fue crear de forma gradual un nuevo negocio que incorporara los mejores aspectos de las dos empresas. Sabía que las culturas organizacionales de ambas empresas eran muy diferentes —Papetti's era una empresa familiar y los dueños no compartían mucha información con los empleados, mientras que Michael Foods era una corporación grande que valoraba la comunicación abierta— dio tiempo para que los miembros de las dos empresas crearan relaciones y aprendieran a confiar los unos en los otros. Inició el proceso visitando la planta de Papetti's para conocer a los altos directivos. El paso siguiente fue organizar una sesión para crear equipo. A efecto de no crear diferencias entre las dos partes, la reunión tuvo lugar en una ubicación neutral y fue codirigida por representantes de los dos bandos. Neishi recuerda que, cuando inició la sesión, "fue como una gran negociación sindical, con ocho personas de un lado de la mesa y ocho del otro y todos mirándose de arriba abajo". Siguieron varias sesiones más antes de que apareciera el espíritu de equipo. Aun cuando el proceso fue doloroso al principio, los líderes ayudaron de forma gradual al grupo a aceptar las normas de permitir que todo el mundo hablara y que mostrara respeto por las ideas de todos. Hoy día es imposible saber quién proviene de Papetti's y quién de Michael Foods.[28]

Normas de conducta

Lo que sienten las personas es un aspecto importante del trabajo en equipo. La forma en que las personas se comportan de hecho podría ser incluso más importante. Las normas de conducta *son las reglas de conducta que son compartidas por todos y que aplican los miembros de un equipo de trabajo.* Su función principal es regular y estandarizar las conductas que los miembros del equipo consideran importantes.

Las normas especificarían la cantidad de trabajo que se debe desempeñar, la manera de tratar a los clientes, la importancia de una gran calidad, la manera en que deben vestir los miembros, el tipo de bromas que resultan aceptables, lo que los miembros deben sentir de la

organización, el trato que deben tener con sus directivos, etc. Cuando los miembros de un equipo llegan a un entendido común respecto a lo que deben hacer y la forma en que deben trabajar juntos para alcanzar sus metas, por lo normal son más efectivos.[29] Dos tipos importantes de normas son las que regulan el desempeño y las que rigen la forma en que los miembros del equipo manejan el conflicto.

Normas de desempeño. Cuando se cumplen tres criterios, entonces tenemos una norma de desempeño.[30] En primer término, existe una norma de conducta apropiada para los miembros del equipo. En segundo, los miembros deben estar de acuerdo respecto a la norma en general. Por ejemplo, si la mayoría de los miembros tienen opiniones muy diferentes respecto a la cantidad de trabajo que resulta suficiente, entonces el equipo no tendrá una enorme productividad. En tercero, los miembros deben estar conscientes de que el equipo apoye la norma particular por medio de un sistema de recompensas y castigos. Normas como las mencionadas disminuyen la posibilidad de que un miembro del equipo se convierta en un parásito. El parásito *es un miembro del equipo que no está contribuyendo demasiado al desempeño de éste, pero que no obstante se lleva una parte de las recompensas del equipo*. Cuando se asigna a los estudiantes un trabajo en equipo para obtener su calificación, éstos a menudo expresan su preocupación de que un miembro del equipo pueda ser un parásito. Los equipos efectivos saben que pueden atenuar este problema si formulan normas estrictas que dejan en claro lo que se espera y si ejercen presión en todos para que carguen con el peso que les corresponde dentro del equipo. Casi todos los estudiantes quieren que sus compañeros los acepten y no buscan sacar provecho de otros. Sin embargo, cuando las normas del equipo no están claras, tal vez no se den bien cuenta de lo que se espera de ellos.

Normas para manejar los conflictos. Las normas relativas a la manera de manejar los conflictos que se presentan dentro del equipo son importantes en el caso de equipos que se ocupan mucho de la solución de problemas y de la toma de decisiones. Las presiones sociales para mantener las amistades y evitar los desacuerdos pueden llevar a los miembros del equipo a aceptar una decisión basándose más en sus sentimientos personales que en los hechos y el análisis. Cuando las normas de equipo apagan los conflictos, se puede presentar el síndrome del pensamiento grupal o *groupthink*. El síndrome del pensamiento grupal *significa una mentalidad de estar de acuerdo sin importar el costo, la cual da por resultado que el grupo no tome decisiones efectivas y puede llevar a malas soluciones*. El problema fundamental que subyace al síndrome del pensamiento grupal es la presión que se ejerce en los miembros para que cedan y acepten lo que piensan otros miembros. La probabilidad de que dicho síndrome se presente aumenta cuando:

- hay mucha presión de los compañeros para aceptar,
- un líder muy directivo presiona para que se acepte una interpretación del problema y un curso de acción,
- existe la necesidad de procesar una cuestión compleja y desestructurada en una situación crítica y
- el grupo está aislado.[31]

En lugar de eliminar el conflicto, un enfoque más conveniente para manejar los desacuerdos es tener controversias productivas. Una controversia productiva *se presenta cuando los miembros del equipo conceden valor a distintos puntos de vista y tratan de sacarlos a efecto de facilitar una solución creativa de los problemas.* A efecto de garantizar una controversia productiva, los miembros del equipo de trabajo deben establecer las reglas básicas que les mantendrán concentrados en los temas, en lugar de en las personas, y a demorar las decisiones mientras no se hayan explorado distintos asuntos e ideas. Deben enmarcar las decisiones como colaboraciones que tienen el propósito de lograr el mejor resultado posible y seguir procedimientos que permitan compartir en términos de igualdad el poder y la responsabilidad. Si los miembros del equipo siguen estas normas se podrán concentrar en su meta común y no caerán en fragorosas batallas de egos.

Un estudio de equipos de ejecutivos reveló que las normas referentes a los conflictos variaban mucho de un equipo a otro. Alrededor de la mitad de los equipos estudiados dijo que los miembros de sus equipos discutían casi todo el tiempo. En estos equipos, todos se sentían en libertad de expresar sus opiniones y compartir sus ideas. Un ejecutivo describió el patrón de

Administración al instante

Cada año, Seagate Technology envía a unos 200 empleados a un viaje inventado por Bill Watkins, su presidente, para participar en Eco Seagate, un evento de una semana para crear equipo. Una expedición reciente fue a Nueva Zelanda para navegar en kayak, carreras de velocidad y de bicicleta y mucho más. En opinión de Watkins, el costo de cerca de 2 millones de dólares bien vale la pena porque ha contribuido a que se cree una cultura "abierta, honesta y que propicia que las personas trabajen juntas".

William D. Watkins, presidente de Seagate Technologies

su equipo para manejar el conflicto de la manera siguiente: “Gritamos mucho, después reímos y, por último, resolvemos los asuntos”. Sin embargo, en varios otros equipos había muy poco conflicto abierto y, de hecho, algunos equipos en realidad tenían demasiado poco conflicto.[32]

Los administradores ayudan a establecer las normas. Los administradores efectivos saben que ellos pueden dar forma a las normas que se desarrollan al interior de los equipos de trabajo. En Google, el espacio físico contribuye a dar forma a las normas para el trabajo en equipo. En las sesiones para crear los equipos de Michael Foods, los administradores ayudaron a los equipos a establecer normas que garantizaran que las ideas de todos serían escuchadas y se considerarían con respeto. En AeroMéxico, Arturo Barahona, presidente, y su equipo de altos directivos pusieron las normas por escrito. Al final, tenían una lista de 10 puntos que todos convinieron que eran importantes. Barahona entregó la lista a todos y pidió que la firmaran. Cuando uno de los miembros del equipo infringía una norma, Barahona sacaba su lista y decía: “Lo que usted hizo infringió la norma número 3 de la lista”. Después de que esto ocurriera varias veces, nunca jamás tuvo que volver a sacar la lista.[33]

En los equipos que tienen personal internacional, el establecimiento de las normas puede representar todo un reto.[34] Hasta donde sabemos, los equipos necesitan normas con las que todos los miembros se sientan relacionados. También sabemos que las normas difieren de una cultura a otra. Algo que es práctica común en una cultura podría ser considerado carente de ética o ilegal en otra. Por ejemplo, las normas que regulan la forma de relacionarse de los hombres y las mujeres varían mucho en distintos lugares del mundo. Por tanto, ¿qué normas de género debería aplicar el equipo en general? ¿El equipo debería adoptar las normas de género de la cultura o la región de donde proviene la mayoría de los miembros del equipo? ¿Debe el equipo adoptar las normas de género del país donde se encuentran las oficinas centrales de la empresa? Si la empresa tiene su domicilio en Estados Unidos, pero el equipo está trabajando en China, ¿las normas del equipo deben estar basadas en la cultura china? o, ¿los equipos internacionales deben crear nuevas normas que reflejen una mezcla de todas las culturas que estén representadas en el equipo? El recuadro de Dilema ético subraya que en ocasiones los administradores tienen mucha dificultad para encontrar normas de conducta que le resulten plausibles y aceptables a todos los miembros del equipo.

Dilema ético

¿Cuando estés en Roma, hay que hacer lo que los romanos hacen?

Suponga que usted es un estadounidense que está trabajando para FedEx/Kinko en Bangkok, Tailandia y dirige un equipo de gerentes locales y estadounidenses para organizar la cadena de suministro de uno de los clientes más importantes de su empresa, un grupo internacional que fabrica automóviles. Un voluminoso embarque de autopartes está por llegar en breve y su cliente ya ha expresado enorme preocupación porque se podría quedar sin existencias. Usted está muy presionado y se siente muy aliviado cuando escucha que el embarque ha llegado finalmente a puerto. Las autoridades portuarias le informan que debido a la falta temporal de personal, el departamento de aduanas ha retenido su embarque más tiempo del acostumbrado. La liberación de su embarque podría tardar hasta cuatro días más. Usted y su cliente no se pueden dar el lujo de perder cuatro días.

Enojado y desesperado, usted convoca a una reunión urgente de su equipo para resolver el problema. Tras 30 minutos de discusión infructuosa, un gerente local hace una sugerencia: “Resuélvanlo de la manera local y ‘ayuden’ un poco con los procedimientos administrativos”. Uno de los expatriados veteranos de su equipo está de acuerdo: “Así funcionan las cosas aquí, un pequeño pago para aceitar la maquinaria (es decir, un soborno) a uno de los funcionarios de la aduana y tendremos nuestros motores en minutos”. Además, “todas las otras empresas que trabajan aquí también lo hacen”. Los gerentes locales restantes, un poco avergonzados, están de acuerdo. Sólo un gerente estadounidense se opone. “Esto va estrictamente contra la política de nuestra empresa y viola todo lo que representamos: lo que haríamos en Estados Unidos es lo que deberíamos hacer aquí.” Usted no está seguro de lo que debe hacer. Cree en las normas y los valores de su empresa, pero entiende que tal vez sea necesario adaptarse a las condiciones locales. ¿Usted qué haría? ¿Cómo decidiría cuáles normas seguirá?

Diagnóstico de las causas del mal desempeño de los equipos

5.
Explicar cómo se diagnostican y eliminan las barreras para un buen desempeño.

Cuando los equipos no se desempeñan como se supone que deben hacerlo, ello se puede deber a muchas razones. Los procesos de equipo internos es lo primero en lo que suelen pensar las personas como causa principal de un mal desempeño. Los equipos efectivos y sus líderes analizan si los procesos de equipo internos negativos son los responsables del mal desempeño o no, pero no se detienen ahí. Los equipos no existen en el vacío y sus procesos internos no se desarrollan de forma aislada. El sistema externo que repercute en el equipo también puede ser la causa de los problemas de desempeño de un equipo. El sistema externo *de un equipo incluye las condiciones y las influencias del exterior que existen antes de que se forme el equipo y después de su formación.* Algunas características importantes del sistema externo que se deben tomar en cuenta son el diseño del equipo, la cultura, la selección los miembros del equipo, la capacitación del equipo y el sistema de recompensas.[35]

Diseño del equipo

Las opciones de diseño que implica la creación de un equipo de trabajo son muchas. Cuando los equipos están bien diseñados son más efectivos para administrar su trabajo, los miembros están más satisfechos y tienen un desempeño mejor.[36] Ya hemos señalado la importancia que tienen las elecciones relativas a las metas del equipo, el tiempo que dura un equipo y los miembros del mismo. A continuación se mencionarán dos opciones más para el diseño: el tamaño del equipo y la ubicación del equipo.

Tamaño del equipo. A medida que el número de miembros del equipo aumenta, se presentan cambios en los procesos de equipo internos para la toma de decisiones. Una regla básica que es conveniente recordar es que los equipos que tienen pocas personas tienden a desempeñarse mejor que los que tienen demasiadas.[37] Los miembros de equipos que tienen más de 12 miembros por lo general tienen problemas para comunicarse entre sí. El incremento del tamaño de los equipos también produce los efectos siguientes:

- Demandan más tiempo y atención del líder. El líder se distancia psicológicamente de los demás miembros del equipo. Este problema es más grave en los equipos de trabajo autodirigidos, en los cuales hay más de una persona que asume las funciones de líder.
- El equipo tolera más dirección del líder y el proceso de toma de decisiones está más centralizado.
- La atmósfera del equipo es menos amigable y las comunicaciones son menos personales, se forman más camarillas dentro del equipo y, en general, los miembros del mismo están menos satisfechos.
- Las reglas y procedimientos del equipo son más formales.
- Aumenta la probabilidad de que algunos miembros sean parásitos.[38]

Para que haya una toma de decisiones innovadora, el tamaño ideal del equipo de trabajo podría ser de entre cinco y nueve miembros.[39] Si un equipo de trabajo tiene más de nueve miembros, se podrían formar camarillas en su interior. Si por alguna razón se requiriera de un equipo más grande, el uso de subequipos podría ser una solución para el problema de tamaño. El objeto de los subequipos es fomentar que todos los miembros del equipo compartan ideas cuando analizan los problemas, la información y las soluciones alternativas. A continuación, el equipo completo se puede reunir para discutir las evaluaciones y recomendaciones de los subequipos. En algunos casos, distintos subequipos trabajan en el mismo conjunto de problemas y, a continuación, comparten y discuten sus conclusiones con todo el equipo. El líder de un equipo de trabajo grande debe estar consciente de la posibilidad de que se puedan formar subequipos o camarillas por su cuenta y que cada uno puede tener su líder y agenda. Si bien los equipos grandes tienen más recursos a su disposición, estos recursos pueden crear una reacción que afecta la efectividad general del grupo si cada subequipo o camarilla no oficial cabildea con fuerza para defender su posición.

Ubicación del equipo. La proximidad del equipo *se refiere al lugar en el que se ubican los miembros del equipo.* Dos aspectos de la ubicación del equipo son 1) su proximidad con otros equipos de trabajo y miembros de la organización y 2) la proximidad entre los miembros del equipo mismo.

La ubicación de los miembros del equipo puede depender del lugar donde se encuentre el talento que se necesite para una tarea. Como explicamos antes en este mismo capítulo, los equipos de trabajo virtuales se utilizan cuando las personas que tienen el talento que necesita un equipo no están ubicadas juntas. Como se indicó en el capítulo 11, los equipos virtuales suelen ser esenciales para el funcionamiento de las organizaciones en forma de red. Muchos de los principios del trabajo en equipo aplicables a las actividades de equipo que ocurren cara a cara también son aplicables a los equipos virtuales. No obstante, los retos asociados a la administración de los equipos virtuales, que tienen miembros de muchas culturas distintas y que viven en zonas horarias diferentes, por lo general son mayores que los que afrontan los equipos que operan dentro de las mismas fronteras geográficas y culturales.

La proximidad ideal *entre* los equipos depende del trabajo que desempeñen. Cuando muchos equipos están trabajando juntos en un solo proyecto es necesaria una estrecha coordinación de ellos. En Microsoft, los equipos se benefician de su proximidad con otros de la organización. Los miembros de diferentes equipos se encuentran en la cafetería o junto al botellón de agua y charlan acerca de los desarrollos ocurridos dentro de sus respectivos equipos. La solución de problemas se presenta sin dificultad cuando surge la necesidad.

En el caso de algunos equipos, el desempeño mejora cuando el equipo es retirado de las actividades cotidianas de la organización. Recuerde la explicación del emprendimiento corporativo que se presentó en el capítulo 6. La innovación y la creatividad son esenciales para el éxito del emprendimiento, pero la burocracia y las intrigas políticas que suelen existir en las grandes corporaciones las pueden sofocar. Por tanto, los equipos de 3M, Apple y Motorola con frecuencia recurren a madrigueras ubicadas en lugares distantes para que trabajen los equipos. En Motorola, el trabajo del equipo de RAZR en su madriguera le permitió pasar por alto algunos de los procedimientos de operación estándar de la empresa y, en cambio, hacer lo que funcionaba mejor para su proyecto. Lejos de distracciones externas, los emprendedores se pueden concentrar en el futuro sin tener que batallar con el *status quo*.

Cultura

Las culturas de las sociedades en las que trabajan los equipos son aspectos muy importantes del contexto externo.[40] Las diferencias del lenguaje que las personas utilizan para describir a los equipos de trabajo y las diferencias en las normas de conducta de los equipos con frecuencia reflejan las diferencias de las culturas nacionales. En algunas culturas, como las de China, Malasia y Tailandia, los valores de la sociedad apoyan que se luche por lograr la armonía y la cohesión y que se eviten los conflictos abiertos. En las culturas más individualistas, como las de Estados Unidos y Canadá, las personas se sienten más cómodas cuando pueden expresar sus opiniones y cuando otros miembros del equipo toman en serio éstas. Por otra parte, la cultura estadounidense y la canadiense conceden mucho valor a las relaciones de amistad entre los compañeros de trabajo, por lo cual el exceso de conflicto provoca incomodidad. En un equipo de trabajo internacional, la tendencia natural de los miembros del equipo es comportarse con base en las normas de sus países. Cuando están presentes distintas culturas es probable que haya malos entendidos si los miembros no conocen las culturas que están representadas en el equipo.[41]

No obstante las culturas nacionales, los equipos de trabajo funcionan bien si están apoyados por la cultura de la organización. Whole Foods, la Clínica Mayo y otras organizaciones que apoyan la participación de los empleados de niveles bajos aumentan la probabilidad de que los equipos de trabajo abracen las metas y las relaciones de autoridad de la organización, en lugar de que traten de socavarlas. Cuando los empleados individualistas gozan de facultades, cuando trabajan en equipos de trabajo autodirigidos, en tal caso tienen más control e influencia en su trabajo. Dado que en las culturas individualistas es importante tener el control, los empleados que trabajan en equipos autodirigidos a menudo dicen que están muy satisfechos con su trabajo.

Selección de los miembros del equipo

Las características que debe tener un empleado que trabaja de forma más o menos aislada no son las mismas que necesita otro empleado que debe trabajar en un entorno de equipo. En los equipos de trabajo, dos rasgos de personalidad que tienen especial importancia se refieren a las personas que son *amigables* y *concienzudas*.[42] Las personas que tienen una personalidad amigable tratan de encontrar áreas que les permitan llegar a un entendimiento común con los miembros del equipo. Cuando se conocen las áreas de coincidencia, los miembros del equipo también podrán aceptar sus diferencias con menos dificultad. Las personas que son concienzudas suelen permanecer enfocadas en la tarea y, al parecer, son muy buenas para organizar y coordinar actividades.

En Worthington Industries, una compañía siderúrgica, las personas que están en un equipo evalúan las personalidades de los nuevos miembros del equipo. Los nuevos deben contar con las habilidades necesarias para ser contratados, pero una vez que han conseguido el trabajo deben pasar por un periodo de "prueba" de 90 días. Sus compañeros de equipo utilizan este periodo de prueba para evaluar la personalidad del individuo recién contratado, así como sus competencias para trabajar en equipo y *ellos* deciden si esta persona permanecerá en el equipo o no.[43]

De nuestras seis competencias gerenciales, la competencia para la comunicación y para el trabajo en equipo son esenciales para trabajar en *todos* los tipos de equipos. Si el equipo es autodirigido y si todo el mundo comparte todos los aspectos de una tarea, entonces cada miembro del equipo por lo general necesitará de una mayor cantidad de habilidades técnicas. La competencia para la planeación y gestión también es muy importante para los miembros de los equipos autodirigidos. Cuando los equipos se utilizan para coordinar las actividades de las unidades de la organización repartidas a lo largo y ancho del mundo, entonces la competencia del conocimiento global tiene especial importancia.

Los rasgos de personalidad son difíciles de modificar y tanto las habilidades técnicas como las competencias gerenciales se van desarrollando con lentitud a lo largo del tiempo. Por tal motivo, las organizaciones basadas en equipo con frecuencia utilizan procedimientos de selección intensivos y sofisticados cuando contratan a nuevos empleados. La planta de GE/Durham ofrece un buen ejemplo. Cuando inició operaciones, la gerencia decidió que todos los candidatos a empleo deberían ser mecánicos con un certificado de la FAA, el cual requiere de dos años de capacitación y es un elemento que ninguna otra planta de GE requiere de todos los candidatos a empleo. Las habilidades mecánicas de primera categoría son tan sólo una de las 11 áreas que las personas que solicitan empleo deben tener para conseguirlo. Algunas otras son habilidades para brindar ayuda, el trabajo en equipo, la comunicación, el coaching y la flexibilidad. Un empleado actual recuerda que el proceso de entrevista fue especialmente tedioso porque duró ocho horas y comenta: "Fue una experiencia muy pesada. Hablé con cinco personas. Participé en actividades de grupo con otros candidatos al empleo. Incluso tuve que hacer una exposición, y me dieron 15 minutos para preparar una exposición de cinco minutos". GE utilizó todas estas actividades a efecto de evaluar las competencias para el trabajo en equipo y para la comunicación que estos mecánicos tendrían que utilizar todos los días cuando desempeñaran su nuevo trabajo.

Al parecer, el valor que tiene prestar atención a las competencias para el trabajo en equipo es válida para muchos tipos de equipos. Cuando Roche rediseñó sus actividades de investigación en torno a equipos multidisciplinarios, la empresa se dio cuenta de que también necesitaría de otro tipo de científico capaz de trabajar en esos equipos. El prestar atención a las competencias para el trabajo en equipo rinde frutos a pesar del grado de habilidad técnica que involucre el trabajo. Un estudio de equipos de cirugía de corazón reveló que el proceso empleado para seleccionar a los miembros del equipo pronosticaba el desempeño posterior de éste. Cuando los miembros del equipo participaban más en la selección de los nuevos miembros y tomaban en cuenta la competencia para el trabajo en equipo y las habilidades técnicas, entonces los equipos de cirugía de corazón eran más efectivos.[44]

Capacitación del equipo

Incluso en las organizaciones que hacen un buen trabajo cuando se trata de seleccionar a empleados que son capaces de trabajar bien en equipo, una capacitación adicional del equipo puede ser provechosa para mejorar su efectividad. La NASA sabe, tal vez mejor que cualquier otra organización, que la capacitación precede al trabajo en equipo efectivo. Antes de enviar a

los astronautas al espacio a vivir en una comunidad que depende mucho del trabajo en equipo para su supervivencia, la NASA los pone a trabajar juntos todos los días, durante un par de años, para que se conviertan en un equipo. Ellos comparten el espacio de su oficina, pasan innumerables horas juntas en simuladores de vuelo y ensayan todo, desde la forma de guardar sus trajes de vuelo hasta resolver problemas de mal funcionamiento. La capacitación formal de estos procedimientos forma parte de la experiencia, pero no se detiene ahí. La NASA sabe que la capacitación del equipo de trabajo también implica ayudar a los miembros del equipo a conocerse unos a otros y a desarrollar confianza en los demás.

Para ayudar a los equipos a lidiar con el tipo de situaciones de vida o muerte que afrontarán a la larga, la NASA también utiliza la capacitación para la supervivencia en el exterior. La tripulación del transbordador *Discovery* pasó varios días escalando una montaña durante una tormenta de nieve. Las condiciones eran tan malas que el equipo a la larga decidió suspender su ascenso y no insistir en llegar a la cima. Ayudar a la tripulación a lo largo del proceso fue una forma de capacitar al equipo. Su papel era ayudar al líder y al equipo a entender cómo debían trabajar juntos cuando tomaran decisiones de vida o muerte para garantizar que el equipo entero creyera que habían tomado la decisión correcta y para que se comprometiera con la decisión que tomara. La NASA quería que el equipo dominara estas habilidades *antes* de iniciar su vuelo en el transbordador y no mientras estuvieran pasando por una crisis en el espacio.[45]

La mayoría de las organizaciones no se pueden dar el lujo de ofrecer capacitación a los miembros del equipo durante un par de años antes de que empiecen a trabajar para alcanzar sus metas. Buscan maneras más rápidas para alcanzar las mismas metas que la NASA tiene para su programa de capacitación. Sin importar la cantidad de horas de capacitación de equipo que requieran las organizaciones, sus metas suelen ser las mismas: capacitar a los miembros del equipo para que puedan desempeñar una serie de actividades de administración y de liderazgo y fomentar la cohesión del equipo. Algunas de las tareas de administración que los equipos efectivos saben desempeñar solos son establecer metas, aprender a medir los resultados y decidir qué se debe medir. Los equipos que desempeñan con eficiencia estas tareas de equipo suelen tener un mejor desempeño.[46] Las organizaciones que invierten recursos en la capacitación de equipos pueden incrementar la efectividad del equipo y de la organización.[47]

Capacitación en administración y liderazgo. Los equipos de trabajo de todo tipo ahora gozan de facultades para desempeñar tareas que antes no eran responsabilidad de los empleados. La figura 17.6 muestra la amplia gama de tareas que se le asignarían a un equipo de trabajo. El eje vertical indica la medida en que el equipo es autodirigido. Cuanto mayor sea la medida de autodirección, tanto mayor será la cantidad de facultades, responsabilidad y discreción general para la toma de decisiones relativas a sus tareas. El eje horizontal indica la cantidad y variedad de competencias que requieren los miembros del equipo para manejar un creciente número de tareas complejas. Cuanto más autodirigido sea el equipo, tanto más importante será que los miembros del equipo reciban una capacitación que refuerce todas sus competencias gerenciales. Cuanto mayor sea la confianza que los miembros del equipo tengan en su capacidad para el buen desempeño del equipo, tanto más probable será que el equipo tenga un buen desempeño en efecto.[48]

En el capítulo 15 se mencionó con cierto detalle el desarrollo del liderazgo. Esa explicación es en especial aplicable a las situaciones en las que se ha designado a un líder del equipo. Los administradores que son los encargados de un equipo de trabajo suelen seleccionar a los miembros del equipo, estructurar y planear el trabajo del equipo, establecer las metas del equipo y proporcionarle a los miembros los recursos que necesitan, monitorear su desempeño, etc.[49] Sin embargo, a medida que las organizaciones se han ido tornando más planas, estas funciones de liderazgo han pasado a manos del equipo mismo. Es decir, la tarea del liderazgo es compartida por todos los miembros del equipo. En estas circunstancias, todos los miembros se benefician de una discusión de las responsabilidades fundamentales del liderazgo que estarán compartiendo, entre ellas:

- *Manejo de juntas o reuniones*. Las personas que se resisten al trabajo en equipo con frecuencia señalan el tiempo que se pierde en reuniones como una enorme fuente de insatisfacción. Es cierto, los equipos se tienen que reunir, de una manera u otra, pero

Figura 17.6 **La capacitación ayuda a los equipos autodirigidos a desarrollar las competencias gerenciales que necesitan para ser efectivos**



las reuniones del equipo jamás deben ser un desperdicio de tiempo. La capacitación de los miembros del equipo para que manejen las reuniones debidamente puede hacer que éstas sean más eficientes. Así pues, los miembros del equipo pueden compartir la función fundamental del liderazgo (por ejemplo, programar una reunión, preparar una agenda, llevar registro de las ideas y las decisiones y comunicarse con personas fuera del equipo), rotando por estas responsabilidades durante el tiempo que dure el equipo.

- *Apoyar el desacuerdo.* Un líder de equipo hábil apoya los desacuerdos que estimulan las soluciones innovadoras, al mismo tiempo que minimiza el riesgo de malos sentimientos. Los desacuerdos pueden ser productivos si los miembros están abiertos a las diferencias al interior del equipo y si separan la generación de ideas de la evaluación de ideas. Los miembros del equipo también deben entender que la ausencia de desacuerdos en un equipo de trabajo puede ser tan destructiva para el debido funcionamiento del equipo como el exceso de desacuerdos. La utilización de los auxiliares para la toma de ideas, como las tormentas de ideas, la técnica del grupo nominal, el abogado del diablo y el cuestionamiento dialéctico, crean una controversia productiva y pueden dar por resultado decisiones de mejor calidad que los miembros del equipo podrán aceptar por completo.[50]
- *Compromiso con la decisión del equipo.* Tomar una decisión final cuando los miembros del equipo no están de acuerdo puede ser relativamente fácil si la decisión última al final de cuentas está en manos del líder del equipo. Llegar a una decisión final que apoye todo el mundo es más difícil cuando no hay un líder designado. En el caso de los equipos que

toman la mayoría de las decisiones llegando a un consenso, es útil capacitar al equipo para que aprenda a llegar al consenso y de avanzar una vez que se ha llegado al mismo. Esta capacitación ayuda a los miembros del equipo a comprender que no se les permitirá lamentarse ni arrastrar los pies una vez que el equipo ha tomado una decisión.

- *Utilizar tecnologías basadas en el grupo.* En el caso de los equipos virtuales y también en el de algunos ubicados en el mismo lugar, quizá se necesite de la capacitación a efecto de desarrollar las capacidades de los equipos para utilizar las tecnologías que apoyan su trabajo. Los sistemas de apoyo a las decisiones de grupo (GDSS, por sus siglas en inglés) pueden resultar en particular útiles para este efecto. Un GDSS es un sistema de cómputo interactivo que combina las tecnologías de comunicación, la computadora y la toma de decisiones para apoyar las reuniones de grupo. La utilización de este sistema puede ayudar al equipo a procesar la información con efectividad cuando se toma una decisión de grupo.[51]

Construir la cohesión del grupo. Muchas organizaciones, a efecto de desarrollar la cohesión del grupo, utilizan la capacitación de aventuras basadas en la experiencia. Esta capacitación suele tener lugar en un entorno campirano e incluye navegar por rápidos de ríos, escalar montes o tomar un curso de cuerdas. Después de cada actividad, los entrenadores dirigen una discusión en torno a la experiencia para identificar la lección que se debe aprender de la misma. La tabla 17.1 describe algunas de las actividades, y las lecciones asociadas a ellas, del programa de una empresa diseñado para tener lugar en un solo día.

Tabla 17.1 **Ejemplos de actividades y objetivos de la capacitación de equipo**

ACTIVIDAD DESAFIANTE	LECCIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO
Hacer malabares en equipo, lanzando al aire varios objetos al mismo tiempo (por ejemplo, pelotas de tenis, pucs de hockey y pelotas de Koosh).	Aun cuando cada quien tiene una función diferente, cada persona toca y afecta el resultado.
Encontrar el camino oculto en un laberinto y hacer que cada miembro pase por él en una cantidad limitada de tiempo.	Los equipos deben encontrar y utilizar las fortalezas ocultas de cada individuo (por ejemplo, la buena memoria y la capacidad para moverse con rapidez). Hacer lo anterior permite que el equipo completo tenga éxito.
Equilibrar 14 clavos en la cabeza de otro que ha sido clavado en un bloque de madera de apoyo, creando una estructura que se sostiene por sí misma.	Algo que parecería imposible se puede lograr cuando las personas trabajan juntas.
Dibujar un vehículo que represente la capacitación del equipo y señalar cuál parte del equipo representa cada miembro.	Cada miembro tiene diferentes fortalezas y conjuntarlas lleva al éxito de la tarea.

La capacitación práctica es un camino muy efectivo para desarrollar la cohesión, pero si se usa sola es poco probable que dé por resultado un trabajo en equipo óptimo. Los equipos también se benefician de una capacitación más formal. Además de cubrir los procedimientos específicos de la organización para obtener recursos, la contabilidad de costos, los reportes de avance, etc., los miembros del equipo se beneficiarán si aprenden cosas acerca de las etapas del desarrollo de los equipos. Si comprenden cómo se desarrollan los equipos por lo normal, entonces es menos probable que se sientan frustrados durante las primeras etapas de la formación y las tormentas del desarrollo de su equipo. La capacitación formal de los equipos también ayuda a los miembros a darse cuenta de la importancia que las normas tienen para su desempeño, así como estimular al equipo para desarrollar normas que le sirvan de ayuda en lugar de ser un obstáculo.

En algunas empresas, como GE, Intel y Siemens, la emoción de la capacitación por medio de experiencias se combina con la meta de un aprendizaje más riguroso brindando a los equi-

pos oportunidades para una capacitación basada en la acción. Siemens brinda la posibilidad de resolver problemas de negocios reales a los analistas e ingenieros de todo el mundo que trabajan juntos en equipos de "estudiantes". Envió a un equipo a México para que trabajara en la asignación de preparar un plan para introducir un nuevo producto. En lugar de enseñar a los estudiantes en un aula acerca del diseño de productos, el marketing, los presupuestos, etc., la empresa esperaba que los miembros del equipo aprendieran unos de otros y utilizaran tantos recursos como pudieran para realizar su asignación. Equipos como el mencionado aprenden haciendo las cosas y, al hacerlo, a menudo desarrollan amistades que duran mucho tiempo después de que ha terminado la capacitación.

Sistemas de recompensa

Como se explicó en los capítulos 13 y 14, los sistemas de recompensa informan a los empleados cómo dirigir sus energías y les refuerzan para que hagan contribuciones valiosas a la organización. Cuando los empleados trabajan en un solo equipo la mayor parte del tiempo y ello representa en esencia el trabajo completo del empleado, las medidas de desempeño del equipo y su aplicación para determinar los rangos de su remuneración es relativamente fácil. No obstante, en casi todas las organizaciones las personas no están asignadas de tiempo completo a un solo equipo. Sus responsabilidades principales se derivan del trabajo que desempeñan esencialmente como individuos, y la participación en el equipo de trabajo se suma a sus obligaciones regulares. O, la mayoría de las obligaciones regulares de una persona tal vez requieran que trabajen en equipo. En el transcurso de un año, la persona podría trabajar en cinco o seis equipos diferentes.

Casi todos los expertos están de acuerdo en que los distintos diseños de los equipos requieren de distintos sistemas de recompensa. Por tanto, en lugar de recetar un método específico para recompensar a los equipos de trabajo, la comprensión de las opciones básicas que implica adaptar un sistema de recompensa a una situación de la organización es más útil. En el caso del equipo TAZR de Motorola, la recompensa fueron generosas opciones de compra de acciones. En Gore, los aumentos de sueldo de los miembros de equipos reflejan las calificaciones que reciben de sus compañeros. Sean cuales fueran los detalles de un sistema de recompensa basado en el equipo, los empleados deben entenderlo y los administradores endosarlo y apoyarlo.[52] La tabla 17.2 enumera varias preguntas que los administradores deberían analizar cuando diseñan y evalúan los sistemas de recompensa. Ante tantas opciones, el mejor camino para preparar un sistema de recompensa adecuado tal vez sea asignar la tarea a un equipo de trabajo multidisciplinario, que tenga facultades y que esté bien capacitado.

Tabla 17.2 **Opciones para diseñar los sistemas de recompensa de los equipos de trabajo**

- ¿Cómo podemos utilizar las recompensas extramonetarias como reconocimiento por un desempeño excelente de equipo?
- ¿Qué fracción del total de las recompensas monetarias de una persona debe estar vinculada al desempeño del equipo (frente al desempeño del individuo o la unidad de negocios)?
- Si los premios estuvieran vinculados a los resultados, ¿qué criterios de efectividad se deberían aplicar para evaluar los resultados de equipo? ¿Los resultados de los individuos?
- ¿Cómo se deben repartir las recompensas entre los miembros de un equipo? ¿Todos los miembros deben recibir recompensas iguales? De lo contrario, ¿cuál sería la base para determinar las recompensas diferentes que reciban las personas?
- ¿Quién se debe encargar de asignar las recompensas a los miembros del equipo: los miembros del equipo, un líder del equipo, alguien que está fuera del equipo?
- En el caso de los equipos globales, ¿cómo se deben abordar las diferencias culturales de los miembros del equipo y los sistemas de pago utilizados en distintos países?

Resumen

Uno de los elementos llamativos de las organizaciones de hoy es lo mucho que recurren a los equipos de trabajo. La tendencia hacia un mayor uso de estructuras basadas en equipos es la razón que explica por qué la competencia para trabajar en equipo es una de las seis competencias gerenciales fundamentales. La explicación del funcionamiento de los equipos de trabajo que contiene este capítulo tiene por objeto ayudarle a mejorar su competencia para trabajar en equipo.

Objetivos de aprendizaje

1. Explicar la importancia de los equipos de trabajo.

La popularidad de las estructuras organizacionales basadas en equipo refleja la creencia de que el trabajo en equipo guarda potencial para lograr resultados que no podrían obtener los individuos trabajando solos. Varios objetivos estratégicos llevan a las organizaciones a diseñar sus estructuras en torno a los equipos de trabajo, entre ellas las demandas de los clientes para una mayor innovación, tiempos de respuesta más rápidos, mejor calidad y precios más bajos.

2. Identificar cinco tipos de equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo es un tipo especial de grupo. La mayoría de los equipos de trabajo tiene un número pequeño de empleados identificables e interdependientes, los cuales deben responder por los resultados de su desempeño de tareas que contribuyen a alcanzar las metas de la organización. Los miembros de un equipo de trabajo tienen una meta que comparten y deben interactuar entre sí para poder alcanzarla. Los cinco tipos más comunes de equipos de trabajo son de solución de problemas, funcionales, multidisciplinarios, autodirigidos y virtuales. Tres diferencias básicas entre los equipos de trabajo son la índole de sus metas, el tiempo que duran y la composición de sus miembros. Los diferentes tipos de equipos de trabajo sirven para diferentes fines organizacionales.

3. Definir el significado y las determinantes de la efectividad de un equipo.

Los elementos primordiales de un modelo de funcionamiento de un equipo de trabajo son el sistema externo, el diseño del equipo, los procesos de equipo internos y los criterios para evaluar la efectividad del equipo. Los criterios de efectividad miden los resultados que han alcanzado cada uno de los miembros y el equipo completo. Un equipo de trabajo determinado puede ser efectivo en algunos sentidos y no serlo en otros. Los procesos internos incluyen el desarrollo del equipo de trabajo a lo largo del tiempo, los sentimientos personales y las normas de conducta. Por medio de estos procesos, los miembros del equipo desarrollan e integran sus conductas. Las opciones que existen para crear un equipo son muchas, entre ellas las metas, los miembros, el tamaño, la ubicación y la duración. Los equipos de trabajo virtuales son una opción cada vez más común en las organizaciones globales y de tecnología de punta. El sistema externo de un equipo incluye las condiciones externas y las influencias que existen antes de que se forme el equipo y después de su formación. Sus elementos incluyen la cultura social y la organizacional, la selección de miembros, la capacitación del equipo y el sistema de recompensas.

4. Describir los procesos de equipo internos que afectan su desempeño.

Los equipos se desarrollan con el transcurso del tiempo y pasan por varias etapas de desarrollo, las cuales incluyen la formación, las tormentas, las normas, el desempeño y la disgregación. Los equipos pueden pasar por estas etapas de muy distintas maneras. En los equipos efectivos, los miembros desarrollan un sentimiento de confianza, apertura, libertad e interdependencia. Estos sentimientos permiten que los miembros del equipo cooperen y coordinen sus acciones. En un equipo de trabajo también se desarrollan normas de conducta y su función es regular y estandarizar las conductas dentro del equipo. Las normas relativas a la forma de

manejar los conflictos y las controversias son especialmente importantes para una efectiva toma de decisiones de equipo.

5. Explicar cómo se diagnostican y eliminan las barreras para un buen desempeño.

Cuando los equipos no son efectivos, la causa del problema pueden ser los procesos de equipo internos. No obstante, los malos procesos internos pueden ser ocasionados por factores del sistema externo del equipo. Los administradores que diagnostican de forma correcta las causas de los problemas del equipo podrán aplicar las acciones correctivas adecuadas.

Conceptos y términos clave

Círculo de calidad
Cohesión
Controversia productiva
Criterios de efectividad
Equipo de trabajo
Equipo de trabajo autodirigido
Equipo de trabajo funcional
Equipo de trabajo multidisciplinario
Equipo de trabajo para resolver problemas
Equipo virtual
Etapa de desempeño
Etapa de disgregación
Etapa de formación
Etapa de normas
Etapa de tormentas
Fuerza de tarea
Grupo
Grupo informal
Normas de conducta
Parásito
Procesos de equipo internos
Proximidad del equipo
Sentimientos
Síndrome del pensamiento grupal
Sistema externo

Preguntas para reflexión y análisis

1. Explique por qué Motorola utilizó un equipo multifuncional para diseñar el teléfono RAZR.

2. ¿Qué criterios de efectividad fueron más importantes en el caso del equipo del RAZR de Motorola?

3. Elija dos organizaciones que conozca bien (por ejemplo, su escuela, su empresa, un grupo local de la comunidad, una tienda departamental de su población). Haga una lista de los equipos de trabajo que parece haber en cada una de las dos organizaciones, identifique qué tipo de equipos son (funcional, multidisciplinario, para resolver problemas, autodirigido o virtual) y explique por qué la organización necesita ese tipo de equipos en particular.

4. Piense en dos equipos a los que haya pertenecido. Elija uno que piensa que era muy efectivo y otro que era menos efectivo. ¿Qué función tuvieron los factores siguientes para dar forma a la efectividad de estos dos equipos: procesos de equipo internos, diseño del equipo y selección de los miembros del equipo?

5. Describa cómo se desarrollan los equipos de trabajo. ¿Qué peligros están presentes en cada una de las etapas de desarrollo?

6. Piense que es dueño de una empresa pequeña que ofrece servicios de marketing y considera que su personal debe comprender cómo trabajar en equipo de forma efectiva, incluso equipos cuyos miembros son en su mayoría empleados de sus clientes. Usted piensa enviar a varios de sus empleados a un programa de capacitación para trabajar en equipo y ha encontrado a tres consultores que proporcionan capacitación en equipo. Haga una lista de cuatro preguntas que quisiera que los consultores abordaran antes de decidir a cuál de ellos contratará.

7. Busque en Internet empresas que ofrecen eventos para crear equipo para las corporaciones. Elija tres programas que encuentre especialmente interesantes. Explique por qué piensa que estos programas son útiles para crear la cohesión del equipo y, a la larga, para mejorar los resultados de negocios. Para su búsqueda considere expresiones clave como “team building (formación de equipos)”, “team bonding (unión del equipo)”, “outdoor training programs (programas de capacitación externos)” o “adventure training (capacitación de aventura)”.

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Normas de los equipos virtuales

Los equipos virtuales son cada vez más comunes. No obstante, muchos administradores tienen muy poca experiencia con ellos. Suponga que trabaja en NetAd, una agencia de comunicaciones que se especializa en publicidad innovadora basada en Internet para clientes del sector de los servicios médicos. Como gerente de proyecto, usted está encabezando un equipo recién formado para una marca virtual y es el encargado de desarrollar un sitio de Internet para un producto farmacéutico nuevo llamado IVYOUT, que se utiliza para tratar urticarias producidas por hiedra venenosa y otras plantas tóxicas. Su oficina está en Parsippany, Nueva Jersey, pero con frecuencia trabaja en su casa. Los miembros del equipo son:

- dos empleados de su cliente; uno que trabaja en Basilea, Suiza y otro que trabaja en Palo Alto, California;
- dos compañeros de NetAd que trabajan en el mismo edificio que usted;
- un diseñador gráfico que trabaja por su cuenta y radica en Orlando, Florida, y
- un ingeniero de software que se especializa en programación en Internet para comercio electrónico y que trabaja en Bangalore, India.

Todos los miembros hablan inglés con fluidez, pero ésta es la segunda lengua de cuatro miembros del equipo. Éste es el primer proyecto del equipo y también es la primera vez que usted ha sido el encargado de manejar un equipo virtual. El equipo está trabajando contra reloj y usted no podrá tener una sesión inicial cara a cara. Usted sabe que es importante ayudar al equipo a establecer normas sólidas para que guíen su conducta. Su plan es proponer una lista de unas 20 normas para que el equipo considere si las adopta. Espera que los miembros del equipo participen y modifiquen su borrador, pero necesita tener algo para que comiencen a trabajar.

Utilizando la hoja de trabajo de la página siguiente, prepare el borrador de la lista de normas que su equipo considerará.

Aspecto general de la vida del equipo a la cual se aplica la norma	Normas que describen las conductas positivas que podrán observar los miembros	Normas que describen las conductas negativas que no podrán observar los miembros	Normas que se aplican en específico al administrador del equipo (conductas positivas o negativas)
Utilización de las comunicaciones por correo electrónico			
Administración de las relaciones personales de los miembros del equipo			
Manejo del conflicto dentro del equipo			
Manejo de las diferencias culturales			
Manejo de los problemas individuales inesperados que afectan el trabajo en equipo			
Manejo de las fechas de vencimiento y los plazos límite			
Otros:			

Preguntas

1. ¿Qué competencias necesita tener para administrar su equipo virtual de forma efectiva?
2. Suponga que ha transcurrido un mes desde que su equipo empezó a trabajar. Un miembro del equipo sigue observando algunas conductas negativas que, en opinión de todos, no se deberían observar. ¿Cómo atacaría este problema?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | Los equipos virtuales de Sabre[53]

Usted tal vez no haya oído hablar de Sabre, pero si alguna vez ha hecho una reservación por medio de Travelocity.com, que es propiedad de Sabre, habrá hecho negocios con esa empresa. Más de 60,000 agencias de viajes de 114 países también utilizan sus servicios. La división de Sabre en Norteamérica utiliza mucho los equipos virtuales multidisciplinarios, cada uno de ellos con unos ocho miembros ubicados en todo el continente. Los ejecutivos de cuenta venden el sistema de reservación, los técnicos de servicios de campo lo instalan, los representantes de capacitación enseñan a los clientes a usarlo y así sucesivamente. Los miembros del equipo en ocasiones trabajan uno al lado del otro en una ubicación, pero casi siempre trabajan de forma aislada. El equipo completo se reúne cara a cara tan sólo una vez al año. A efecto de coordinar sus actividades, los equipos utilizan correo electrónico, teléfonos, videoconferencias y conferencias por Internet.

Según una encuesta interna, uno de los mayores retos que Sabre encontró para la administración de los equipos virtuales fue cómo medir y recompensar el desempeño de un equipo virtual. ¿Cómo se administra a personas que no se ven? Sabre, a sabiendas que gran parte del éxito de su concepto de los equipos virtuales dependía de un sistema de administración del desempeño muy bien afinado, introdujo un balanced scorecard para medir el desempeño del equipo en cuatro categorías:

- crecimiento (medido en comparación con la participación de mercado),
- rentabilidad (costos en comparación con ingresos generados por cada reservación de viaje),
- mejoras del proceso (tiempo del ciclo, tiempo del pedido, tiempo de instalación) y
- satisfacción del cliente (encuestas regulares aplicadas a los clientes).

Los datos de la satisfacción del cliente eran subidos a la intranet de la empresa. Los resultados eran comparados con las metas de satisfacción del cliente que se habían establecido con aportaciones de los equipos. Los gerentes también evaluaban el desempeño individual de los miembros de los equipos utilizando medidas objetivas, como el número de instalaciones, las tasas de retención de clientes, el número de personas capacitadas y la exactitud de los contratos financieros. Al monitorear con cuidado las discusiones electrónicas de equipo y los mensajes de correo electrónico, los gerentes también pudieron evaluar las iniciativas individuales, las actividades de liderazgo, la efectividad de la solución de problemas y las actividades de coaching. Por último, los compañeros evalúan el desempeño de los miembros del equipo.

Con su sofisticado método para evaluar la efectividad de los equipos, Sabre ha hecho mucho por crear equipos virtuales de alto desempeño. Según Sabre, el enfoque en los resultados y las medidas estadísticas permite a los gerentes juzgar a las personas con base en lo que en realidad hacen y no en lo que parece que están haciendo.

Preguntas

1. ¿Por qué supone que Sabre hace públicos los resultados de sus encuestas de servicio al cliente en la intranet de la empresa? Explique las ventajas y desventajas de esta práctica. ¿Qué consecuencias podría tener esta práctica en el desarrollo del equipo a lo largo del tiempo?
2. Revise los criterios de efectividad de los equipos que explica este capítulo. ¿Qué criterios de efectividad no son medidos por el enfoque de administración del desempeño de Sabre? ¿Piensa usted que la empresa debería cambiar la forma de medir la efectividad de sus equipos? Explique la lógica que aplicó.
3. Compare los equipos de trabajo de Google con los equipos virtuales de Sabre. ¿Considera que los equipos de Sabre pasan por las mismas etapas de desarrollo de los equipos que los equipos de Google? Justifique su respuesta.



capítulo 18



© Color Blind Images/Blend Images/Jupiter Images

Cultura organizacional y diversidad cultural

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir los elementos centrales de una cultura.
2. Comparar y contrastar cuatro tipos de cultura organizacional.
3. Explicar por qué existen subculturas en las organizaciones.
4. Describir varias actividades para administrar con éxito la diversidad.

Competencia para la comunicación

Competencia para la planeación y gestión

Competencia para el trabajo en equipo

Administración efectiva

Competencia para la autoadministración

Competencia para la acción estratégica

Competencia multicultural

Desafío de la administración

Darden Restaurants



© William Perry/AP Photo

Usted tal vez no reconozca el nombre de Darden Restaurants, pero es probable que conozca alguno de los restaurantes que están bajo su manto: las cadenas de Olive Garden, Red Lobster, Bahama Breeze y Smokey Bones Barbeque and Grill. Darden Restaurants fue fundado por Bill Darden hace 70 años y hoy es la empresa más grande de restaurantes informales. Tiene más de 140,000 empleados y atiende a cerca de 300 millones de comensales al año. En una empresa así de grande, la diversidad es un hecho de la vida real. En Darden, la diversidad también es un valor central que sustenta el objeto básico de la empresa: "Alimentar y deleitar a todas las personas que atendemos".

A semejanza de lo que ha ocurrido en muchas organizaciones estadounidenses, el enfoque de Darden para administrar la diversidad ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Durante muchos años, el edificio de sus oficinas centrales en Orlando, Florida, era decorado para celebrar la temporada navideña. Los directivos pensaban que estaba bien decorarlo así, porque se trataba de una costumbre secular y no de una de naturaleza religiosa (por ejemplo, árboles de Navidad y Santa Claus, en lugar de un nacimiento). Más adelante, algunos empleados empezaron a protestar porque la decoración tradicional de Navidad no reconocía la importancia de otras celebraciones que no eran cristianas. Además, algunos cristianos se quejaron de que "Cristo había sido eliminado de la Navidad". La situación era complicada para Darden. ¿La empresa debería dejar de celebrar la Navidad como sugirió un consultor? Tras encuestar a los empleados, Darden decidió celebrar las fiestas que los empleados eligieran. En un año reciente celebraron 12 fiestas entre octubre y febrero. Se alienta a que los empleados celebren con base en su legado religioso o cultural y que decoren las instalaciones según las fiestas que les interesan.

El enfoque de Darden para administrar la diversidad está fundado en una sólida comprensión de sus clientes. Para construir marcas fuertes como Red Lobster y Olive Garden se necesita que pasen muchas décadas, pero su reputación se puede ver afectada en un segundo. Las marcas emergentes como Bahama Breeze y Smokey Bones sólo podrán crecer si los comensales salen del lugar sintiéndose satisfechos y si relatan a sus amigos su experiencia.

Cuando la gerencia de Darden señala que la diversidad es un valor central de la empresa sabe bien que está abriendo la puerta al escrutinio de sus grupos de interés. Sus acciones en todas las áreas deben

Contenido del aprendizaje

proyectar este valor. A efecto de demostrar que están comprometidos con la diversidad como valor central, los administradores luchan para:

- que las minorías y las mujeres estén representadas en todos los niveles de la empresa,
- "alimentar y deleitar" a comensales de todos los orígenes,
- incrementar la diversidad de los proveedores,
- asociarse con las comunidades de donde obtienen sus empleados y comensales, y
- evaluar el desempeño de los líderes comparándolo con los objetivos de la diversidad.

Piense en el Community Alliance Project (CAP) de Darden como un ejemplo de la influencia que el hecho de valorar la diversidad ejerce en las relaciones de la empresa con sus grupos de interés. El CAP opera en 10 ciudades grandes (por ejemplo, Atlanta, Cincinnati, Orlando, Miami) y se esfuerza por lograr que Darden sea considerado un "vecino de primera". Los directores y gerentes de los restaurantes hacen las veces de embajadores ante las organizaciones locales enfocadas en la raza, el género, la discapacidad, la edad y la comunidad lésbico-gay. Una de sus tareas es mantenerse al tanto de las necesidades y oportunidades de la comunidad a efecto de transmitir la información relevante al equipo de la empresa de Cuestiones de Diversidad. Por medio del CAP, Darden patrocina actividades como:

- Nulites, un proyecto de la National Urban League para el desarrollo de jóvenes;
- LINC TELACU, un programa de becas universitarias para estudiantes hispanos del este de Los Ángeles y de Chicago;
- Sphinx, un programa musical para las escuelas ubicadas en el centro de la ciudad de Detroit, y
- Bit Thought, un programa de apreciación y ejecución musical en Dallas.

Desde los comedores hasta la sala del Consejo, Darden promueve y celebra la diversidad porque tiene mucho sentido para hacer buenos negocios y porque la empresa piensa que es lo que se debe hacer.[1]

Más información acerca de esta organización en www.dardenrestaurants.com.



Describir los elementos centrales de una cultura.

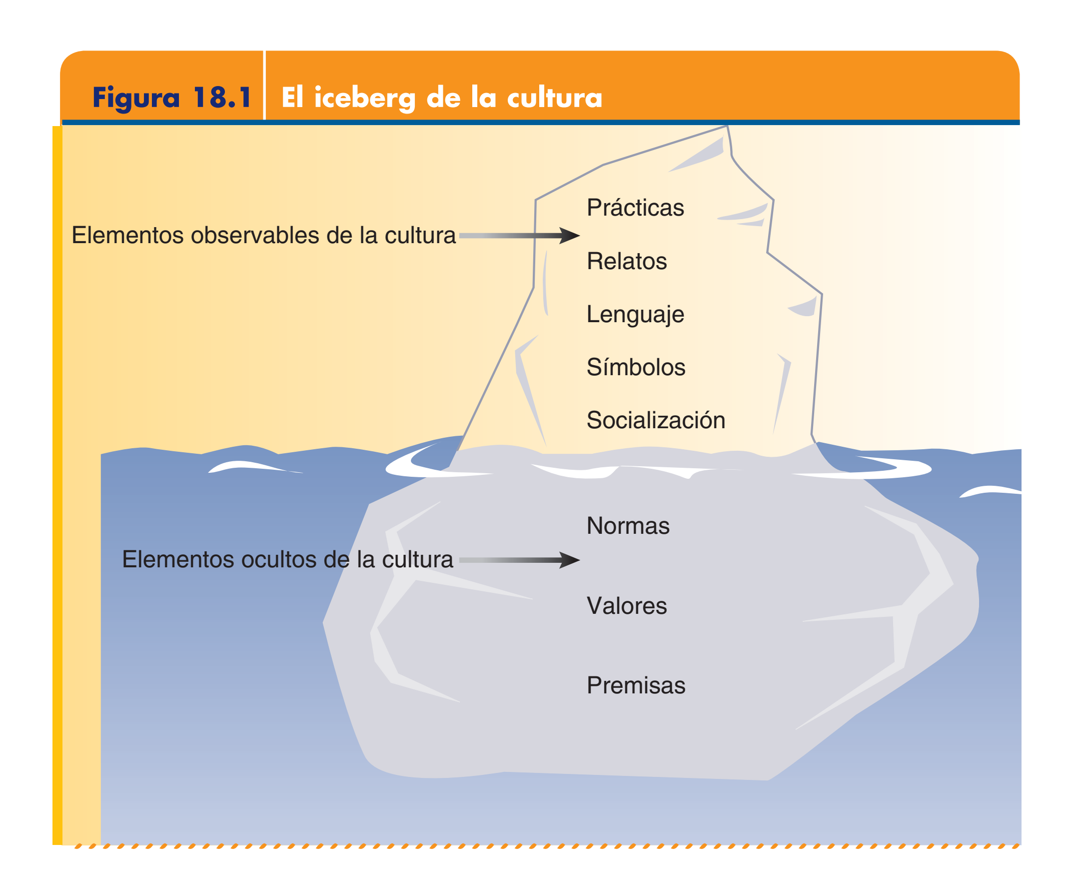
Elementos de una cultura

Una cultura *se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.*[2] Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización. Se ha mencionado que la cultura de avaricia de Enron fue la culpable de las conductas carentes de ética que a la larga destruyeron a la empresa. Se ha señalado también que, en la NASA, "la ruptura de la cultura de seguridad" fue la culpable de que se perdieran el transbordador espacial *Columbia* y su tripulación. Las culturas más positivas de algunas empresas, como Darden, explican en parte el éxito de la empresa.[3]

Como ilustra la figura 18.1, los supuestos, los valores y las normas sientan las bases de una cultura, pero no se pueden observar de forma directa. Tan sólo es posible inferirlas a partir de elementos más visibles de una cultura: sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas. En Darden Restaurants, los valores centrales como la diversidad, y también

otros valores centrales como el trabajo en equipo y la excelencia, resultan visibles en las experiencias cotidianas que viven las personas que trabajan en la empresa, las que comen en sus restaurantes, las que participan en los eventos que patrocina en las comunidades, etcétera.

Figura 18.1 **El iceberg de la cultura**



Darden Restaurants concede gran valor a la diversidad. La visibilidad de la diversidad como un valor de Darden Restaurants ha dado por resultado que *Fortune*, *Black Enterprise* e *Hispanic Business* reconozcan que se trata de una de las mejores empresas estadounidenses para trabajar. Procter & Gamble es otra empresa que se preocupa por su cultura. Cuando A. G. Lafley ocupó el cargo de presidente quería demostrar que concedía valor al trabajo en equipo y a la colaboración. A efecto de comunicar estos valores, reconstruyó por completo el piso de los ejecutivos para dejarlo abierto y, con ello, propiciar las conversaciones. Incluso añadió una "sala de estar" para reuniones informales. En otros pisos se añadieron "salas de descanso" y se crearon minicafés para que la gente se tomara un exprés, se relajara en cómodos sofás y viera unas cuantas noticias en televisores de pantalla plana.[4]

Premisas

Las premisas compartidas *son las ideas y sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura dan por sentados y que consideran ciertos.* En Darden, una premisa compartida sería que existe mayor probabilidad de que los comensales que se sienten respetados como individuos disfruten más de sus comidas y vuelvan al restaurante en el futuro. Los miembros de la comunidad poco entretejida, como "fuente abierta", de los programadores de software de Linux comparten el supuesto de que el código del software debe estar abierto y disponible para que cualquier persona, en cualquier lugar del mundo, pueda modificarlo o crear un nuevo código para mejorar la capacidad del software. Este supuesto contrasta de forma notable con el supuesto que acaricia la mayoría de los productores de software, quienes piensan que el código debe ser propiedad intelectual y que es necesario que sea secreto para poder obtener utilidades.

Administración al instante

"Creo con firmeza que la ética fluye de las acciones. No importa cuáles planes, palabras o principios se establezcan, porque si no los respeta, no significarán nada."

Keith Krach, presidente de Ariba

Valores y normas

Los valores *son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo*. Darden Restaurants considera que algunos de sus valores centrales son los siguientes:

- Integridad y justicia,
- Respeto e interés,
- Diversidad,
- Siempre aprender y enseñar,
- Poder "servir",
- Trabajo en equipo y
- Excelencia.

En Southwest Airlines, "la diversión" es un valor que comparten los empleados y los clientes de la línea aérea por igual. Los teatros profesionales sin fines de lucro por lo normal conceden mucho valor a la creatividad artística y la independencia, así como llegar a la comunidad y educarla.[5] Como se ha subrayado a lo largo del libro, muchas organizaciones contemporáneas están luchando por asegurarse de que todos sus empleados valoren una conducta ética.

Las normas son reglas que regulan las conductas de los miembros de un grupo. En el capítulo 17 se señaló que las normas eran elementos de los procesos de equipos de trabajo internos. Cuando una norma es ampliamente compartida en toda la organización, ésta se convierte en un elemento de su cultura. La función principal de las normas en las organizaciones es regular y estandarizar la conducta. Si los miembros de una organización observan conductas que infringen las normas, entonces pueden esperar que se presenten expresiones de reprobación. Cuando su conducta se adapta a las normas, entonces los miembros serán objeto de la aprobación de sus compañeros y de otros miembros de la organización.

Socialización

La socialización *es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura*. El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen, sean coaches y observen las normas de forma consistente. En el ámbito social, la socialización ocurre al interior de la familia, en las escuelas y las organizaciones religiosas y a través de los medios. En el ámbito industrial, la socialización suele ocurrir por medio de actividades organizadas que realizan las asociaciones industriales. En la comunidad de fuente abierta de Linux, la socialización ocurre por Internet, donde normas como "no llene de basura a otros" y "sea amable" se muestran de forma electrónica.

En casi todas las organizaciones la socialización suele empezar de forma sutil durante el proceso de contratación. A continuación, es más evidente durante la inducción y los eventos de capacitación que tienen lugar poco después de que el recién contratado empieza a trabajar. Las personas que solicitan empleo y que visiten el sitio web de Darden enseguida comprobarán que la diversidad es un punto que le interesa mucho a la empresa. El mensaje es reforzado durante el proceso de inducción, cuando los nuevos empleados escuchan que la empresa está interesada en despertar conciencia acerca de la diversidad y conoce su importancia para el éxito de la empresa.

En los hoteles Ritz-Carlton, el personal de servicio a las habitaciones asiste a sesiones de capacitación formales y también aprende su labor trabajando con meseros veteranos que hacen las veces de coaches. Los dos tipos de capacitación enseñan a los nuevos meseros la filosofía del hotel en cuanto al buen servicio, misma que es captada en el lema "Somos damas y caballeros que brindamos servicios a damas y caballeros". Las sesiones de capacitación formales relatan a los nuevos empleados la historia de los inicios del hotel y se aseguran que todos conozcan bien cada uno de los enunciados del credo de la empresa, que consta de tres párrafos que captan los valores y principios más importantes de la organización. Las sesiones de

coaching durante el trabajo enseñan a los nuevos meseros a brindar el servicio excelente que espera el hotel y sus clientes. Se pone énfasis en la *forma* en que las personas desempeñan su trabajo, y no sólo en su desempeño. Por ejemplo, se enseña a los nuevos meseros a utilizar un lenguaje adecuado para la imagen del Ritz-Carlton (por ejemplo, "Le ofrezco una disculpa" en lugar de "lo siento" y "Con mucho gusto" en lugar de "está bien"). El coaching también enseña a los recién contratados a analizar las situaciones desde la perspectiva del cliente, a imaginar sus reacciones emocionales y a anticipar (en lugar de responder a) cada una de sus inquietudes. A final de cuentas, la meta del hotel es crear una fuerza de trabajo con actitudes y hábitos que se adapten a la perfección a los valores del hotel.[6]

Símbolos

Un símbolo *es cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial.* Los símbolos son la forma de expresión cultural observable más sencilla y básica. Pueden tener forma de logotipos, arquitectura, uniformes, premios y muchas otras expresiones tangibles. En US Airways, el "logotipo del legado" es un símbolo importante. Aparece en todos los aviones de la empresa y describe el hecho de que ésta se creó mediante la fusión de US Air y America West. El logotipo fue diseñado de modo que reconociera las raíces históricas de la empresa. En Quad/Graphics, los uniformes azules de fábrica que usan *todos* los miembros de la empresa son un símbolo adoptado por el fundador como medio para recordarles que todos son trabajadores de producción.[7]

En GSD&M Advertising, todo el edificio es un símbolo de la cultura de la organización, pues el inmueble fue diseñado para que pareciera una pequeña ciudad y se sintiera como tal. El departamento de desarrollo de negocios está ubicado en el distrito financiero de la ciudad. Los empleados acuden al centro de la comunidad para socializar o comer. Para hablar con los altos directivos, los empleados se dirigen al centro de la ciudad, donde se ubicaron las oficinas ejecutivas, sin ventanas, para que fueran tan accesibles como fuera posible. Cuando los empleados caminan por su "ciudad" se les recuerda de forma constante cuáles son los valores centrales de GSD&M: comunidad, ganar, inquietud, libertad, responsabilidad, curiosidad e integridad. Estas palabras están grabadas en piedra en el "centro de la ciudad" y aparecen de distintas formas en todas las áreas de trabajo.

En el caso de algunas empresas, una canción o himno es un símbolo importante. Piense en la siguiente, que fue muy popular en los primeros años de IBM, cuando su fundador Thomas Watson todavía dirigía el espectáculo. La letra se cantaba con la música de "Cantando bajo la lluvia":

Vendiendo IBM, vendiendo IBM.
Qué maravilloso sentimiento, el mundo es nuestro amigo.
Somos la cuadrilla estupenda de Watson, somos leales y sinceros.
Estamos orgullosos de nuestro trabajo y jamás nos sentimos tristes.[8]

Lenguaje

El lenguaje *es un sistema de sonidos vocales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales.* En la Clínica Mayo, el complejo médico de Rochester, Minnesota, el uso del lenguaje refuerza el valor que se concede al trabajo en equipo. Los médicos de la clínica trabajan en equipos que giran en torno al paciente y que, por lo general, incluyen a otros médicos y, a veces, también a trabajadores sociales, consejeros espirituales y psiquiatras. En la Clínica Mayo todos los médicos utilizan el término *consultores* para referirse unos a otros. A efecto de describir las prácticas de socialización por las que han pasado todos ellos dicen que han sido "mayolizados".

En Commerce Bank, las personas utilizan mucho la expresión *Wow*. No muchas personas asocian esta expresión a la banca, pero ese es precisamente el punto. Commerce Bank creó su cultura organizacional de modo que se pareciera más a la de minoristas como Home Depot y Starbucks. La meta del banco es sorprender a los clientes y no sólo satisfacer sus necesidades básicas. En ese banco, el "wow" es tan importante que incluso existe un Departamento Wow

y también un Dr. Wow. Se pide a los empleados y a los clientes que envíen sus quejas y felicitaciones al Dr. Wow, que es el encargado de leerlas y enviarlas al miembro correspondiente del personal. En 2006, la empresa introdujo un nuevo premio WOW! y lo otorga como reconocimiento a los empleados con talento. Siguiendo el modelo de *American Idol*, el concurso Commerce Idol tuvo lugar ante un público de 6,000 personas en el Radio City Music Hall de la ciudad de Nueva York. El concurso estuvo abierto a los 12,000 empleados de siete estados y hubo 110 concursantes. La ganadora, Shana Cope, despertó un entusiasta aplauso por su imitación de "Baby, I Love You" de Aretha Franklin. Los premios WOW! festejan la cultura de trabajo del Commerce Bank, la cual hace hincapié en los logros personales.[9]

Relatos

Los relatos *refieren casos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura.* Con frecuencia, éstos describen las creencias y los logros singulares de los líderes, obtenidos a lo largo del tiempo, en términos heroicos y románticos. El relato básico podría estar fundado en un hecho histórico, pero cuando el caso es contado una y otra vez, la ficción va embelleciendo algunos de los hechos.

El relato de la manera en que Art Fry, un empleado de 3M, desarrolló las notas Post-It, es una hazaña conocida que se ha relatado innumerables veces en 3M y en muchas otras empresas innovadoras. Se cuenta que a Fry le molestaba que los trozos de papel que utilizaba para marcar las páginas de su misal se cayeran constantemente. Para resolver el problema, necesitaba un pegamento que durara lo suficiente como para marcar las hojas, pero que no dejara residuos en la misma. Cuando encontró este pegamento en uno de los laboratorios de 3M, sugirió la idea de comercializar el producto que con el tiempo se llamaría Post-It Notes. Sin embargo, las encuestas de mercado revelaron resultados negativos y los posibles distribuidores consideraron que el producto no tenía potencial alguno. Decidido, Fry repartió muestras a las secretarias y a los ejecutivos de 3M. Con el tiempo, todo el mundo (en 3M y fuera de ahí) quedó prendido del nuevo producto. Más adelante, Fry fue promovido al puesto más alto del escalafón de los técnicos. En 3M, su caso es utilizado para enseñar a los empleados tres lecciones muy importantes: 1) buscar ideas nuevas en cualquier parte; 2) que cuando tienen una idea magnífica deben ser persistentes, y 3) 3M recompensa a los empleados que tienen buenas ideas.

En las organizaciones que conceden valor a la innovación, los relatos que ilustran lo valioso de la persistencia son bastante comunes. A un gerente de una planta de motores para aviones le gusta relatar el caso de la reacción que tuvieron los empleados cuando él sugirió utilizar radios de doble vía para mejorar la comunicación y acelerar el proceso de producción. En este caso, la innovación influyó en el proceso que se utilizaba para armar las partes que constituyen un producto muy complejo. "Conseguí radios para todo el mundo. Todas las funciones importantes tenían radios, radios de doble vía. Se trataba de algo que no se había hecho nunca y la gente decía: 'No funcionará, no puede funcionar, jamás lo hemos hecho'. Yo insistí y lo hice. Ahora no renunciarían a los radios. Nuestro cliente nos solicitó que hiciéramos el trabajo un mes antes. Lo hicimos."[10]

Prácticas

Las prácticas compartidas son el elemento cultural más complejo y visible e incluyen los tabúes y las ceremonias. Los tabúes *son conductas que la cultura prohíbe*. En Johnson & Johnson es tabú colocar las utilidades por encima de la responsabilidad ética que la empresa tiene contraída con los médicos, las enfermeras y los pacientes. Cuando las personas ingresan a la empresa, reciben una copia del credo de Johnson & Johnson (su declaración de valores), el cual establece este tabú. La empresa no sólo enuncia el tabú y presupone que la gente aprenderá a vivir con base en el crédito de la empresa, sino que también entrega a los empleados un folleto titulado *Living the Credo: Making Good Decisions at Johnson & Johnson* (Vivir conforme al credo: tomar buenas decisiones en Johnson & Johnson). El recuadro de Dilema ético describe algunos de los principios que Johnson & Johnson explica a los empleados en dicho folleto.[11]

Dilema ético

Johnson & Johnson

Las 200 empresas de Johnson & Johnson crean y venden productos que llegan a millones de hogares en todo el mundo. Band-Aid, Johnson's Baby, Motrin, Mylanta, Shower-to-Shower y Tylenol son tan sólo algunas de sus marcas. Desde que fue fundada en 1886, la empresa ha sido líder en los productos para el cuidado de la salud y piensa que su principal responsabilidad es servir a los médicos, las enfermeras, los pacientes, las familias de los pacientes y todas las personas que están en contacto con sus productos. Para ganar y sostener la confianza de estos grupos de interés y de otros más, Johnson & Johnson promueve la importancia de que todos los empleados tomen decisiones éticas. Se espera que los líderes tomen decisiones éticas en todas las circunstancias y se enseña a los empleados que toda acción debe reflejar una consciente atención a la ética. A efecto de ayudar a los empleados a reconocer los tipos de dilemas éticos que podrían encontrar, la empresa describe varias de ellas en el manual que entrega a los empleados, llamado *Living the Credo*. A continuación se presentan algunos ejemplos:

1. Se sabe que un fármaco aprobado, que requiere receta médica para su venta, produce serios efectos secundarios. También es muy eficaz para combatir infecciones fatales y formas avanzadas de algunas enfermedades. Usted debe decidir si revelará los riesgos o no y cómo hacerlo. Le preocupa que la revelación total puede provocar que el fármaco sea retirado del mercado y, en tal caso, el resultado será que mueran algunas personas que se podrían haber salvado.
2. La unidad de negocios de Jean está a punto de lanzar un nuevo aparato médico. Un ingeniero le informa que tiene un defecto de diseño. Tras largas discusiones, Jean llega a la conclusión de que los riesgos son mínimos y que la ley no prevé que sean revelados. Piensa que la opinión del ingeniero es equivocada. Si se reporta la información el lanzamiento se demorará, llevará a una costosa investigación y la empresa no alcanzará las metas financieras. Por otra parte, si no reporta el defecto y si más adelante se determina que es importante, los pacientes sufrirían, la empresa podría ser multada y los clientes perderían la confianza en los productos de la empresa.
3. Un esfuerzo por reducir costos significa que usted debe despedir a una persona de su unidad y decidir quién será ella. Todos los miembros son competentes, por lo cual tiene que decidir qué criterio aplicará para tomar su decisión. Usted podría optar por decidir quién es la persona menos competente, pero sería difícil documentar esa decisión. También puede despedir a la persona que ha sido contratada en fecha más reciente, pero hacerlo significaría reducir la diversidad de su unidad. Podría despedir a la persona que tiene menos potencial a largo plazo, pero eso significaría que perdería a un valioso empleado que es una persona mayor y que está a punto de retirarse.

Johnson & Johnson reconoce que no existen respuestas claras para pruebas como las antes mencionadas. La solución de la empresa es recomendar a los empleados que tomen sus decisiones con sumo cuidado y que siempre consideren las consecuencias morales que tendrán las mismas. La empresa define decisiones éticas como aquellas que son congruentes con los seis "pilares de su carácter": confiabilidad, respeto, responsabilidad, justicia, interés y buena ciudadanía. Una vez que los empleados han considerado esos pilares, también se les recomienda que comparen sus decisiones contra otros criterios más, entre ellos:

- *Prueba del modelo de rol:* Piense en una persona que merece su respeto y pregúntese: "¿Qué haría?".
- *Prueba de la difusión pública:* ¿Qué haría si supiera que su decisión será presentada en el noticiero vespertino?
- *Regla de oro:* ¿Cómo le gustaría que le trataran?
- *Perspectiva de los padres:* ¿Qué le gustaría que hiciera su hijo? ¿Qué haría si se enterara que su hijo le mira con desprecio?

Al proporcionar a los empleados sugerencias concretas de cómo abordar los dilemas éticos, Johnson & Johnson lucha por mantener una cultura organizacional que coloca a la ética en primer término.

Más información acerca de esta organización en www.jnj.com.

Las ceremonias *son actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes*. Por lo general se llevan a cabo en eventos especiales.[12] En casi todas las sociedades, las

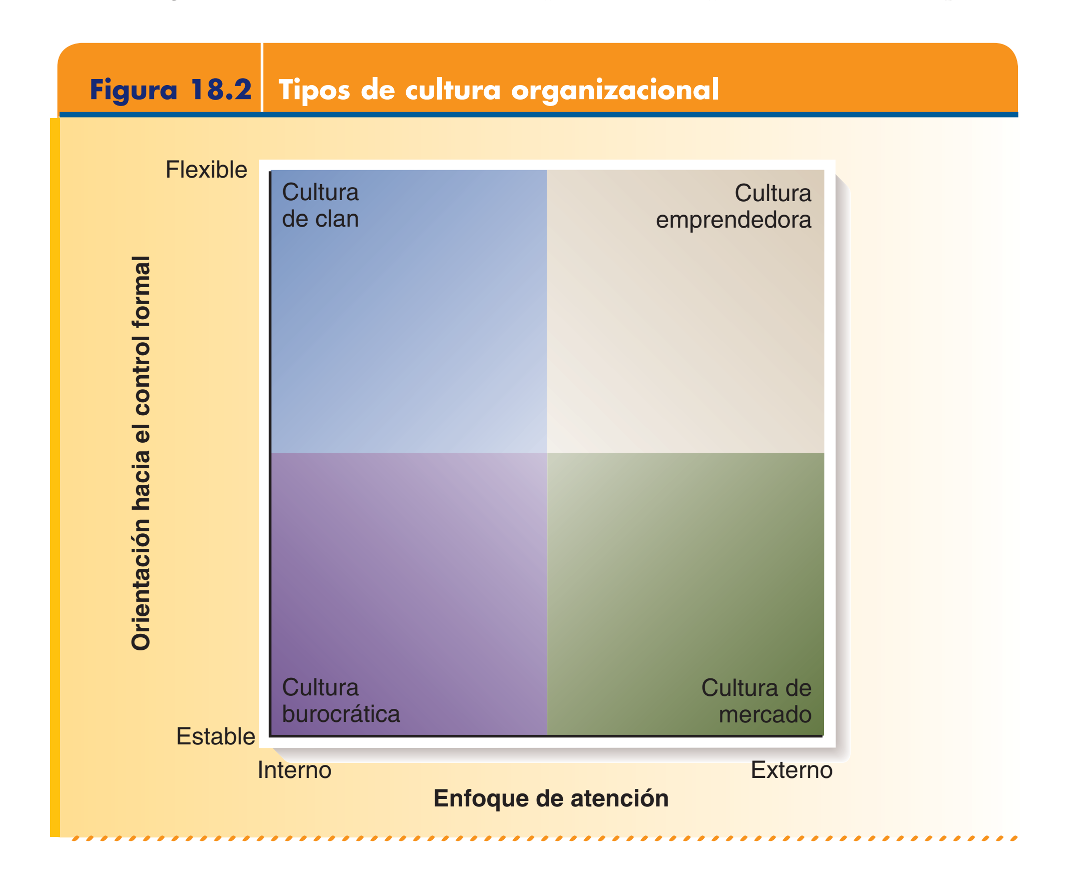
ceremonias conmemoran el nacimiento, el matrimonio y la muerte de los miembros de una sociedad. Muchas organizaciones las utilizan para brindar reconocimientos por logros especiales y para honrar a un empleado que se retira. En Ravenswood Winery las reuniones de la empresa tienen lugar en un CawCaw. La gente se reúne en torno a un asador para comer y degustar los distintos productos de la empresa. Cuando Constellation Brands adquirió Ravenswood, tuvo lugar un CawCaw para discutir las decisiones. Kimberly Dreyer, una gerente de Ravensburg, menciona que un CawCaw "brinda a las personas la oportunidad de hacer preguntas, llorar o saltar de alegría". Forma parte importante de su cultura. Dreyer señala que Constellation Brands "vio que nuestro enfoque funcionaba muy bien. Sabían qué es lo que nos hace únicos, así que dejaron esa cultura intacta".[13]

2. *Comparar y contrastar cuatro tipos de cultura organizacional.*

Tipos básicos de cultura organizacional

Los elementos de la cultura y sus relaciones crean un patrón único que distingue a una organización, tal como la personalidad de un individuo es única. Como ocurre con la clasificación de personas que tienen características en común, en el caso de la cultura organizacional es posible describir varios tipos generales de la misma. La figura 18.2 presenta una clasificación muy útil. El eje vertical refleja la relativa orientación hacia un *control formal*, que va desde estable hasta flexible. El eje horizontal refleja la dirección relativa del *enfoque de atención*, el cual va del funcionamiento interno al externo. Los cuatro cuadrantes representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: la burocrática, la de clan, la emprendedora y la de mercado.[14] En una organización homogénea en términos culturales siempre habrá un tipo básico de cultura que domine.

Figura 18.2 Tipos de cultura organizacional



Diferentes culturas organizacionales serían adecuadas en distintas condiciones, sin que haya un tipo de cultura que sea ideal para cada situación. Algunos empleados tal vez prefieran una en lugar de otra. Cuando lea acerca de cada tipo de cultura, piense en cuál de ellas prefiere. Un empleado que trabaja en una organización que coincide con su visión de una cultura ideal suele estar comprometido con la organización y ser optimista acerca de su futuro.[15]

Cultura burocrática

En una cultura burocrática, *las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia.* Recuerde que los intereses de la burocracia a largo plazo son la previsión, la eficiencia y la estabilidad. El foco de atención está en las operaciones internas de la organización. A efecto de garantizar la estabilidad, las tareas, las obligaciones y las facultades de todos los empleados están definidas con claridad. Se formulan las reglas y procesos aplicables a casi todas las situaciones y se socializa a los empleados para que piensen que su obligación es "ceñirse a las reglas" y seguir los procedimientos legalistas. Las normas de conducta apoyan la formalidad y no la informalidad.[16]

Por lo general, encontramos las culturas burocráticas en organizaciones que producen bienes y/o servicios estandarizados, como Pizza Hut, el Servicio de Administración Tributaria y Farmers Insurance Company, y éstas son especialmente comunes en los gobiernos federal, estatal y local. Los gobiernos crean reglas con el objeto de asegurar que todos los ciudadanos reciban el mismo trato, sin importar su origen, riqueza o condición. Estos mismos valores suelen verse reflejados en las culturas de estas organizaciones.

Cultura de clan

La cultura de clan también se caracteriza por su enfoque interno. Sin embargo, en comparación con la cultura de clan, el control de la conducta es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales. En cambio, en una cultura de clan, *la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados.* Los miembros de la organización reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo. Comprenden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas laboradas por semana) podrían exceder a los establecidos en los contratos. La cultura de clan logra la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo. Los empleados que tienen mucha antigüedad sirven de mentores y de modelos de roles para los nuevos miembros. Estas relaciones perpetúan los valores y las normas de la organización a lo largo de generaciones sucesivas de empleados. Los miembros de una cultura de clan tienen conciencia de su historia única y comparten una imagen del estilo de la organización y de su forma de conducta. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen que es necesario que trabajen juntos. Las metas, las percepciones y las tendencias culturales compartidas fomentan la comunicación, la coordinación y la integración. La presión de los compañeros para apegarse a las normas importantes es muy fuerte.

Analytical Graphics, elegida en 2006 como la Mejor Empresa de Medios para trabajar en Estados Unidos, tiene una cultura de clan. Paul Graziani, director general, y Lisa Velte, directora de recursos humanos, marcan el tono. Velte considera que mantener el ambiente amable y abierto de la empresa es un área de responsabilidad fundamental. La empresa ofrece generosas prestaciones que suavizan las molestias de la vida diaria. Además de servir desayuno, comida y cena al personal que lo desee, la empresa cuenta con un gimnasio en sus instalaciones, así como con una lavandería. Las personas recién contratadas son socializadas por medio de un largo proceso de inducción que incluye largas comidas en pequeños grupos formados por los recién contratados, los fundadores, el director de operaciones y el director de finanzas. Estas comidas se utilizan para relatar el historial de la compañía de software y enseñar a los nuevos aspectos acerca de los mercados de la empresa, sus productos (sistemas de navegación) y planes. También sirven para establecer líneas de comunicación abiertas para que los empleados se sientan en libertad de participar de forma activa cuando han aprendido a moverse por la empresa. Los viernes se sirve un buffet y todos se reúnen a comer y a recibir actualizaciones en torno al desempeño de la empresa. Los empleados que trabajan en campo participan en estas comidas por medio de teleconferencias.[17]

Administración al instante

"En esta empresa hay una mentalidad de familia y las personas no son sólo un número más. Ese sentimiento baja de la cima. Él [el director general] conoce el nombre de todo el mundo y me saluda todos los días cuando lo encuentro por la mañana haciendo ejercicio en el gimnasio."

Andrew Smith, contador de Analytic Graphics Inc., Easton, Pennsylvania

Cultura emprendedora

En una cultura emprendedora, *el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad.* Asimismo, hay un com-

promiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia. Una cultura emprendedora es adecuada para la fase de arranque de una nueva empresa. También es adecuada para las demandas que afrontan los empleados que están tratando de crear y desarrollar nuevos productos. GSD&M tiene una cultura emprendedora, la cual no sólo reacciona con rapidez ante los cambios que registra el entorno, sino que genera el cambio. La efectividad significa proporcionar nuevos productos únicos y un crecimiento rápido. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y la empresa las alienta y recompensa muy bien.

Sin importar si una organización es una empresa que inicia o una establecida desde hace tiempo, el enfoque en el entorno externo resulta evidente en una cultura emprendedora. No obstante, una cultura de mercado sería más indicada para administrar productos y servicios que ya están en el mercado y que podrían estar entrando en etapas posteriores del ciclo de vida del producto.

Cultura de mercado

En una cultura de mercado, *los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado).* Una competitividad muy fuerte y una orientación hacia las utilidades prevalecen en toda la organización. Algunas de las empresas que comparten muchos de los elementos de una cultura de mercado son EDS, Frito-Lay y Oracle.

Una cultura de mercado no ejerce mucha presión social informal en los miembros de la organización. Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para recompensar el desempeño y/o la evaluación de solicitudes para recibir asignaciones de recursos. No se hace hincapié en las relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los pocos incentivos económicos están vinculados de forma directa a la cooperación con los compañeros. Se espera que los gerentes de un departamento cooperen con los de otros departamentos tan sólo en la medida necesaria para alcanzar sus metas de desempeño.



© Dave Martin/AP Photo

La cultura corporativa de esta nueva planta de Mercedes-Benz en Alabama es una mezcla de costumbres alemanas, japonesas y estadounidenses para la fabricación de automóviles. ¿Se adaptarán los empleados?

Implicaciones para las organizaciones

La cultura organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de los individuos, el sentido de certidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otros aspectos de la vida laboral. Muchos administradores prestan gran atención a la cultura. Algunos se preocupan por crear o mantener su cultura existente. Otros se interesan en modificar su cultura organizacional con el objeto de mejorar su desempeño futuro.

Cuando Mercedes-Benz decidió construir nuevas instalaciones en Alabama para producir su SUV M-Class, Andreas Renschler, el presidente de la empresa, quería crear una cultura corporativa única, la cual incorporaría los mejores elementos de varias culturas diferentes. Renschler explicó: “Creo con firmeza que sólo se tiene una oportunidad para establecer una cultura corporativa y que ésta, a final de cuentas, marca el tono de toda la organización. Por diseño, reunimos a personas que tenían distintas experiencias, un gran cúmulo de ideas diferentes y distintas formas de pensar”. Expertos de

Japón, Estados Unidos y Alemania trabajaron juntos para desarrollar la nueva organización. Cuando las instalaciones de Alabama quedaron terminadas y empezaron a funcionar, su cultura era distinta de la de las plantas de Mercedez-Benz de Alemania. El recuadro de Competencia multicultural describe las experiencias de Mercedes-Benz.[18]

Competencia multicultural

Mercedes-Benz

Mercedes-Benz es una de las marcas más reconocidas del mundo. Destaca por su calidad y lujo. Algunas personas manifiestan sorpresa al enterarse de que Mercedes-Benz fabrica algunos de sus automóviles en Vance, Alabama, lugar donde se ubica Mercedes-Benz U.S. International (MBUSI) y donde nació su premiado vehículo SUV M-Class. Las instalaciones fueron creadas por un equipo de ejecutivos y trabajadores procedentes de tres países: Alemania, Estados Unidos y Japón. Cada país también tiene su enfoque para el diseño y la fabricación de automóviles.

En Alemania, los ingenieros son personas con muchos estudios que desarrollan sus habilidades trabajando como aprendices de un *Meister* (maestro de una profesión). Los trabajadores aceptan la autoridad del maestro y no esperan ser tratados como iguales. Cuando aprenden las habilidades que necesitan, esperan desempeñar sus tareas sin una supervisión estrecha. Esto es señal de que son respetados y que se puede confiar que harán un buen trabajo. Existen estrictas normas respecto a la importancia de fabricar automóviles de calidad superior. En las plantas de automóviles tradicionales de Estados Unidos, los administradores controlan a los trabajadores por medio de la división del trabajo y de tramos de control estrechos. El enfoque de la línea de montaje de Henry Ford sigue dominando en muchas plantas de producción. En la planta de Ohio, que fabrica Jeeps, las relaciones entre gerentes y subordinados son relativamente informales; las personas son bastante directas para decir lo que piensan. Los estadounidenses tienden a tener afán por hacer las cosas y están más dispuestos a iniciar la producción antes de revisar a fondo cada problema. En Japón, las normas estrictas respecto a la importancia de la calidad son similares a las de Alemania. No obstante, los japoneses generan la calidad con un sistema de producción basado en el equipo y en la mejora continua. Los empleados son generalistas más que especialistas y ahí es importante llegar al consenso. En MBUSI, elementos de las tres culturas han sido mezclados.

La creación de MBUSI empezó cuando un grupo de ejecutivos pasó 18 meses en Alemania, donde trabajaron con ingenieros alemanes para diseñar la planta. Cuando se construyó la planta de Vance, los ingenieros alemanes pasaron dos años ahí ayudando a capacitar a los estadounidenses. Con base en el modelo japonés, se utilizan equipos multidisciplinarios para manejar la operación. Cada equipo es autónomo y autodirigido. Sus miembros son los responsables de los resultados en cuanto a cumplir las normas de calidad, controlar costos y cumplir con los programas de producción. Las relaciones entre los gerentes y sus subordinados son igualitarias y abiertas. Cuando el supervisor Jack Duncan advirtió que los trabajadores tenían que "caminar de lado" zigzagueando para llegar a la estantería de las partes, su respuesta fue organizar una tormenta de ideas con los trabajadores para encontrar un orden más conveniente. Hicieron el cambio y éste eliminó uno o dos segundos el tiempo de producción de cada SUV. Duncan dice que todo el mundo está buscando pequeños cambios como el anterior con un espíritu de mejora continua. Resta por saber si la cultura organizacional híbrida tendrá éxito. La demanda inicial de la SUV M-Class fue superior a la esperada, pero los problemas de calidad de la planta decepcionaron a los clientes. Más adelante, la empresa invirtió 600 millones de dólares para mejorar la planta y duplicar el tamaño de la fuerza de trabajo. Las reseñas de su modelo aparecidas en 2006 fueron positivas y decían que los problemas de calidad de la planta han sido superados. No obstante, hace poco que los mecánicos empezaron a discutir si se deben sindicalizar o no. Los trabajadores de Mercedes-Benz están representados por sindicatos muy fuertes en España, Brasil, Sudáfrica y Alemania, país en el cual se fundó la empresa hace más de un siglo. Las preocupaciones de los trabajadores de Alabama al parecer no son en torno a los sueldos ni las prestaciones, que sí son problemas en muchas plantas estadounidenses de automóviles. El tema en cuestión es la cultura de la empresa. George Jones, un joven de 38 años que inspecciona las materias primas en la planta Mercedes-Benz dice: "Queremos tener voz". Al final de cuentas, los trabajadores tendrán que decidir si la cultura de la planta es positiva o si debe cambiar.

Más información acerca de esta organización en www.mbusa.com.

Cómo construir una cultura fuerte. Se dice que una organización tiene una cultura fuerte *cuando los elementos culturales más visibles proyectan un solo mensaje consistente*. En estas organizaciones, los administradores y los empleados comparten un mismo estilo de conducta. Utilizan el mismo enfoque básico para resolver problemas, cumplir metas y tratar a los clientes, proveedores y otros grupos de interés importantes. Comparten normas que regulan la manera en que se relacionan entre sí. Los resultados son medidos de la misma manera en toda la organización. Un conjunto común de reglas regula el uso de recompensas y sanciones.[19] Commerce Bank, Southwest Airlines y Johnson & Johnson tienen culturas fuertes. Una cultura fuerte da por resultado patrones de conducta predecibles y bien específicos. Cuando el entorno de negocios de una organización es relativamente estable, las culturas fuertes que apoyan metas estratégicas contribuyen al desempeño de la empresa.[20]

Una cultura organizacional fuerte no se da por azar. La gerencia la cultiva, los empleados la aprenden y la refuerzan y la transmiten a los nuevos empleados. Antes de que MBNA fuera adquirida por Bank of America era la compañía de tarjetas de crédito independiente más grande del mundo. Fundada hace menos de 25 años en Wilmington, Delaware, MBNA era famosa por su cultura fuerte. La gente de Wilmington podía ver con claridad que la cultura de MBNA era muy diferente de la de DuPont, la otra gran empresa con domicilio ahí. La familia DuPont y su empresa han tenido influencia en Wilmington desde hace más de 200 años. Un agente de bienes raíces explicó: "La gente de DuPont siempre ha mantenido un perfil bajo. No compran automóviles llamativos a pesar de que podrían hacerlo. Los de la MBNA sí los compran". Hay quienes describían la cultura de MBNA como muy movida y amigable. Otras la calificaban de intensa. Algunas personas decían que era "un culto". Incluso la presencia y la forma de vestir de la gente de MBNA era distintiva. Un reportero dijo que los hombres eran fáciles de detectar porque parecían agentes del Servicio Secreto; por lo normal eran jóvenes (de veintitantos a cuarenta y tantos años), tenían buena condición física y eran delgados. Ahora que el personal de MBNA trabaja para Bank of America, la cultura de la nueva organización, MBNA America Bank tal vez cambie. Sin embargo, después de 25 años es poco probable que la vieja cultura muera con rapidez.[21]

Cómo transformar una cultura organizacional. No todas las organizaciones tienen una cultura fuerte y muchas de ellas tienen varias subculturas. Estas organizaciones podrían sufrir un cambio cultural a efecto de fusionar las diferentes subculturas. En pocas palabras, una razón que explica el cambio es la intención de crear una cultura organizacional más fuerte y consistente. Otra razón por la cual las organizaciones querrían modificar su cultura es que el entorno externo ha cambiado. En Estados Unidos, en la década de los ochenta, muchas empresas empezaron a modificar sus culturas de modo que respondieran mejor a las expectativas del cliente que quería productos de gran calidad y un servicio excelente.

En la década de los noventa, cuando los niveles de desempleo llegaron a cifras históricas y la escasez de trabajadores dificultó que las organizaciones pudieran aprovechar las oportunidades de mercado, muchos altos directivos empezaron a reevaluar si sus culturas organizacionales coincidían con las expectativas de su fuerza de trabajo. Para 2002, una acentuada desaceleración económica y las revelaciones de las prácticas contables ilícitas y carentes de ética obligaron a muchas empresas a reevaluar sus culturas organizacionales. Más adelante, el rápido ritmo de la globalización, el cambio a la competencia basada en el conocimiento y la continuación de las actividades para hacer fusiones y adquisiciones han concentrado la atención en la importancia que tiene comprender, evaluar y fusionar diferentes culturas organizacionales.

Para que una organización pueda cambiar o mejorar su cultura general primero debe comprender la cultura que existe en la organización. Cuando la organización se concentra en comprender su cultura es probable que descubra que no tiene *una* sola cultura organizacional, sino que es probable que tenga varias subculturas. A continuación se explicará por qué una organización podría tener varias subculturas. Más adelante, en este mismo capítulo, se presentarán algunos pasos que las organizaciones están dando para transformar sus culturas organizacionales.

Subculturas dentro de las organizaciones

3.

Explicar por qué existen subculturas en las organizaciones.

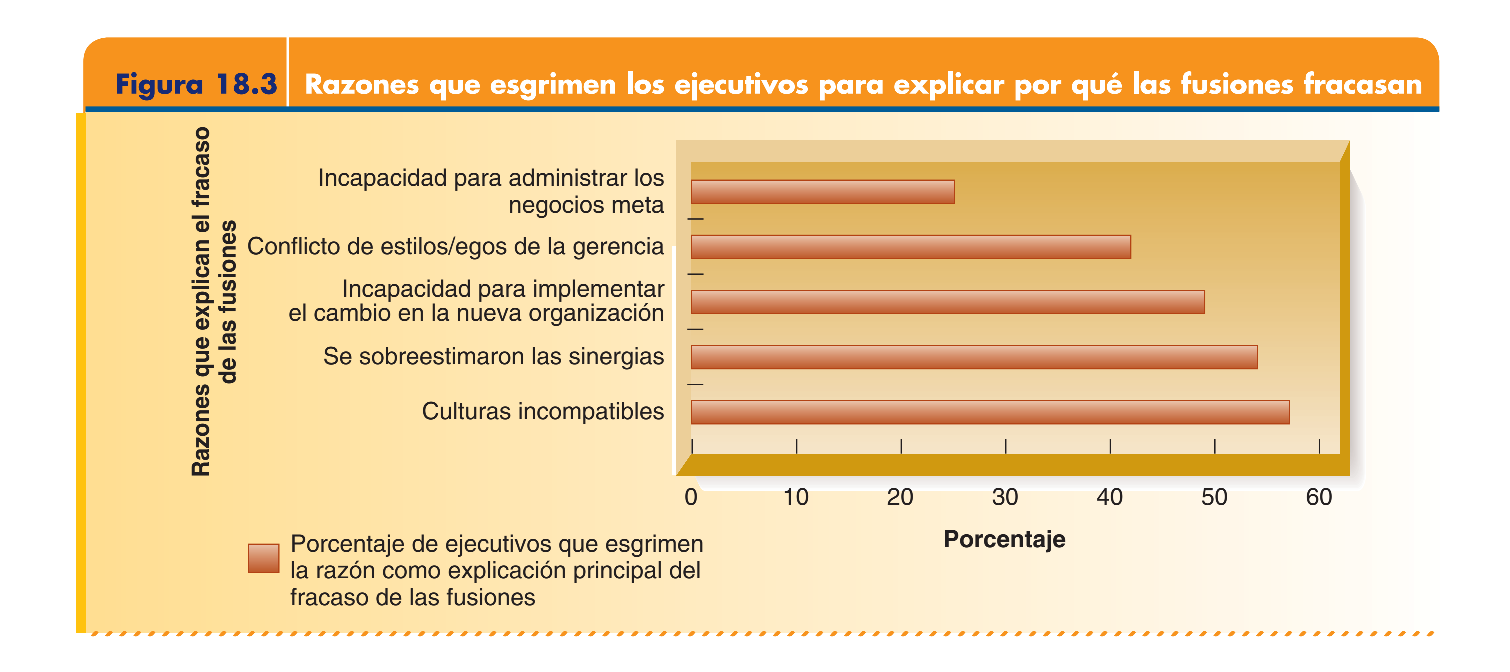
Una subcultura organizacional *se presenta cuando las premisas, los valores y las normas son compartidas por algunos miembros de la organización, pero no por todos ellos*. Las subculturas organizacionales se presentan por diversas razones. A continuación se explican cuatro razones que explican por qué muchas organizaciones tienen subculturas:

- La organización fue creada como resultado de una fusión o adquisición.
- Los departamentos de la organización tienen normas y valores propios.
- Las operaciones y las instalaciones están ubicadas en diversas zonas geográficas.
- Una fuerza de trabajo diversa crea las subculturas.

Subculturas derivadas de fusiones y adquisiciones

Cuando una empresa adquiere a otra, o cuando dos empresas se fusionan, es probable que las dos tengan culturas diferentes. De hecho, la incompatibilidad de culturas es el motivo citado con más frecuencia para explicar por qué fracasan las fusiones y las adquisiciones (FyA), como muestra la figura 18.3.[22] Cuando las culturas organizacionales de las empresas fusionadas son similares, las probabilidades de éxito aumentan. Asimismo, el éxito de las empresas conjuntas o joint ventures y de otras alianzas estratégicas es mayor cuando las empresas involucradas tienen culturas organizacionales similares.[23]

Figura 18.3 **Razones que esgrimen los ejecutivos para explicar por qué las fusiones fracasan**



Cuando US Airways y America West se unieron, Larry LeSueur fue el encargado de fusionar estas dos culturas. El hecho de que las dos líneas aéreas fueran competidoras dificultaba mucho las cosas, pero las empresas también tenían historias y fuerzas de trabajo diferentes. US Airways era una empresa mucho más grande y antigua. En comparación con America West era más burocrática. Los empleados de US Airways por lo general eran mayores y tenían más experiencia. Incluso las áreas de trabajo de las dos empresas tenían un ambiente diferente. Como explica el recuadro de Competencia para la acción estratégica, LeSueur empezó a crear una cultura común estableciendo nuevas ceremonias y también utilizando nuevos símbolos.[24]

Competencia para la acción estratégica

US Airways Group

Un año después de que America West se fusionó con US Airways, el precio de sus acciones casi se había duplicado. Al parecer, el mercado pensaba que había sido una buena idea. Pero tendrá que pasar cierto tiempo para saber si en realidad es un éxito. Doug Parker, el presidente, sabe que el éxito depende de fusionar a las dos empresas para formar un todo sin fisuras. Larry LeSueur, vicepresidente de integración de la cultura, es el encargado de esa actividad. Era vicepresidente de America West, pero ha trabajado en distintos puestos, desde agente de rampa de medio tiempo hasta director de reservaciones. Ahora se dedica a diseñar la cultura de la nueva empresa.

Con la intención de involucrar a los empleados enseguida, armó un evento llamado Day One. Los trabajadores de toda la empresa decoraron sus estaciones de trabajo de manera que señalaban los cambios que se esperaba que hicieran. En Filadelfia, los empleados utilizaron el tema de una boda para su decoración. El novio y la novia se presentaron vestidos para tal evento y todo el mundo festejó comiendo pastel. Los empleados que tuvieron las estaciones más creativas en el Day One recibieron premios como muebles nuevos o un televisor para la sala de descanso del personal. En los meses siguientes, LeSueur y Parker sostuvieron reuniones generales en todo el país, las cuales incluyeron un discurso de 20 minutos pronunciado por Parker y después dos horas dedicadas a preguntas y respuestas de los empleados.

Otra iniciativa constante es una campaña de correo electrónico que señala los nuevos "principios rectores" de la empresa. Se invita a los empleados a enviar sus sugerencias de cambios que se necesitan para poder alinear la realidad cotidiana con los principios declarados. Parker mismo contesta algunos de los mensajes de correo electrónico y envía otros a los correspondientes gerentes locales. En la agenda aparecen programas de capacitación para los administradores, los cuales les ayudarán a desarrollar las habilidades que necesitan para ser efectivos en una cultura que espera que los empleados alcancen la excelencia.

Más información acerca de esta organización en www.2.usairways.com.

Administración al instante

"Éste es un negocio en el que se trabaja en equipo. Es necesario que la gente trabaje en alguna especie de equipo. Quiero fusionar a las dos empresas en una sola cultura, pero conservando lo mejor de cada una. Esa será la única manera que permitirá que esto funcione."

Doug Parker, presidente de US Airways Group

Subculturas de departamentos y de divisiones

Suponga que una empresa no ha pasado por fusiones ni adquisiciones, y que no forma parte de otras formas de alianzas estratégicas. ¿Estas organizaciones tienen también subculturas? Por lo general sí las tienen. Con frecuencia encontramos diferentes subculturas en los distintos departamentos de una organización, las cuales reflejarían las especialidades ocupacionales o tal vez han sido creadas por los gerentes que están a cargo de los departamentos.

Subculturas ocupacionales. En el capítulo 11 se explicaron distintas formas de diseños organizacionales, por ejemplo, por función, por producto y por plaza o lugar. En las empresas organizadas en forma de departamentos funcionales, los empleados que tienen una misma especialidad ocupacional están en un mismo grupo. Los departamentos de la organización tienen nombres como producción, investigación y desarrollo, contabilidad, marketing y recursos humanos. Las prácticas de la socialización ocupacional son fuentes muy fuertes de adoctrinamiento cultural, sobre todo en el caso de los profesionales. En su caso, el periodo de socialización empieza en la universidad y prosigue mientras sigan estando identificados con las profesiones que han elegido. Las asociaciones de profesionales a menudo formulan enunciados propios de la misión, códigos de ética y normas para el ejercicio de la profesión. Estos valores y normas, en conjunto, crean una visión compartida del mundo que, por lo general, es comprendida y aceptada dentro de la profesión, pero que le resulta casi desconocida a los extraños. Los diseños organizacionales que agrupan a los miembros de una profesión refuerzan y sostienen las subculturas basadas en las ocupaciones.

Subculturas creadas por los administradores. Las diferencias de personalidad y de estilos de liderazgo de los administradores son otra razón que explica por qué las unidades de una organización tienen diferentes subculturas. Una encuesta reciente de un grupo de empleados reveló que cuando se divertían en el trabajo, por lo general se debía a que los

gerentes de niveles bajos hacían que se divirtieran. Los empleados claramente piensan que en la mayoría de las organizaciones algunas subculturas son más atractivas que otras. ¿Qué hace que los empleados piensen que la cultura de una unidad sea más positiva? Según una encuesta, las culturas positivas son creadas por administradores que:

- reconocen las fechas personales importantes, como cumpleaños y aniversarios de empleo,
- celebran en público los logros personales,
- organizan días de campo y fiestas y
- escuchan a sus empleados y reconocen el esfuerzo que invierten en su trabajo.[25]

Subculturas basadas en la geografía

Numerosas organizaciones tienen instalaciones y operaciones en distintas zonas geográficas. Como se explicó en el capítulo 11, estas organizaciones con frecuencia tienen una estructura geográfica. Si las unidades están en lugares que tienen culturas propias, entonces es probable que la organización tenga subculturas dependiendo de la plaza, llamadas también regionales.

Las subculturas regionales son comunes en las organizaciones globales. En cada plaza, la cultura de la sociedad se combina con la cultura de la organización para crear una subcultura distintiva. El resultado es que encontramos subculturas diferentes en cada uno de los países donde la empresa tiene operaciones. IBM tiene una cultura organizacional fuerte, pero ésta no es idéntica en todo el mundo. La subcultura que se encuentra en cada plaza de IBM es una combinación de su cultura organizacional y la cultura de ese país.[26]

No es difícil entender por qué las plazas geográficas crean subculturas organizacionales en las empresas globales. Sin embargo, algunas personas se asombran cuando se enteran que las empresas domésticas también tienen subculturas regionales. En Estados Unidos, muchas personas de Minneapolis, en el occidente medio del país, se comportan de manera diferente que las de Los Ángeles, en la costa occidental, lo cual es evidente para quienquiera que visite estas dos ciudades. En Suiza existen cuatro subculturas regionales en el país y cada una de ellas es una mezcla única de los elementos de la cultura suiza tradicional y las culturas de los países vecinos: Francia, Italia y Alemania. En China existen al menos tres regiones que tienen culturas locales diferentes: una en el sudeste, otra en el nordeste y la tercera que abarca gran parte del centro y el occidente del país. La subcultura de la zona sudeste es la más individualista, mientras que la subcultura de la zona central y la occidental son más colectivistas. La cultura de la zona nordeste queda entre estos dos extremos. Por tanto, si la empresa de un administrador opera en distintas plazas en China, él tendrá que comprender las subculturas que son creadas por estas diferencias regionales.

Subculturas debidas a la demografía de la fuerza de trabajo

En los pasados 10 años muchos empleadores estadounidenses se dieron cuenta de que la demografía de la fuerza de trabajo es otra razón que explica por qué una organización puede tener varias subculturas. La demografía de la fuerza de trabajo *describe las características de los empleados, como su etnia, edad y género*. Sin embargo, el hecho de que las personas que tienen distintos orígenes demográficos vivan lado con lado no significa que compartan la misma cultura.

Etnicidad. En todas las regiones de Estados Unidos se encuentran personas que tienen distintos orígenes étnicos. Hoy día, uno de cada 10 trabajadores estadounidenses nació en otro país; la tasa más alta en 70 años. Millones de trabajadores son hijos de migrantes recientes, nacieron en Estados Unidos y se criaron en una familia sujeta a la fuerte influencia de la cultura del país de origen de sus padres. Muchos trabajadores nacidos en Estados Unidos se siguen identificando con el grupo étnico de sus antepasados, a pesar de que éstos hayan llegado al país hace dos, tres o más generaciones. Otros tienen orígenes más complicados. Clifton R. Wharton nació en Estados Unidos, pero pasó la mayor parte de su infancia en España, en

Administración al instante

"Mi primer contacto consciente con el racismo ocurrió cuando volví a Estados Unidos y asistí a una escuela pública. Uno de los niños dijo algo (no recuerdo qué), pero sí recuerdo lo que me dijo mi abuela: 'Trataron de encasillarte. Jamás consientas que nadie te encasille'."

Clifton R. Wharton, Jr., expresidente y director general de TIAA-CREF

las Islas Canarias. Como su padre era diplomático, viajó mucho y a los 10 años hablaba inglés y francés con fluidez. Sus padres le enviaron a Boston para que se "norteamericanizara". Con el tiempo, Wharton fue el primer afroestadounidense que llegó a encabezar una empresa estadounidense importante: TIAA-CREF, el fondo de pensiones con valor de muchos miles de millones de dólares.[27]

La tabla 18.1 describe los grupos étnicos que dominan en Estados Unidos, según definición de la Oficina del Censo.[28] Nótese que cada una de las categorías presentadas incluye a grupos geográficos o étnicos con los que las personas se pueden identificar con más facilidad. En el caso de algunas personas, el origen étnico tiene una influencia enorme en sus experiencias cotidianas, mientras que en el de otras su origen étnico tiene mucho menos peso que su identidad "americana". Nótese también que en el caso de muchas personas hay más de un grupo étnico que influye en su identidad.

Tabla 18.1 **Identidades étnicas medidas en el Censo de Estados Unidos**

Categoría étnica	Descripción	Porcentaje de la población total
Personas que marcaron dos o más etnias	Diversas combinaciones de orígenes étnicos.	1.4
Personas que marcaron sólo una etnia		98.6
Indios americanos o nativos de Alaska	Origen en los pueblos originales del norte, sur o centro de Estados Unidos que mantienen su filiación tribal y vínculos con su comunidad.	1.0
Asiáticos	Origen en alguno de los pueblos originales del Lejano Oriente, el Sudeste de Asia o el subcontinente de India, inclusive Camboya, China, India, Japón, Corea, Malasia, Paquistán, Filipinas, Tailandia y Vietnam.	3.9
Negros o afroestadounidenses	Origen en alguno de los grupos raciales de negros de África.	12.7
Blancos		
No hispanos	Origen en alguno de los pueblos originales de Europa, Oriente Medio o Norte de África.	68.9
Hispanos	Origen en Cuba, Puerto Rico, Sudamérica, Centroamérica o alguna otra cultura hispana de raza blanca.	12.0
Totalmente hispanos	Origen en Cuba, Puerto Rico, Sudamérica, Centroamérica o alguna otra cultura hispana, sin importar la raza.	13.0

Nota: Las personas que respondieron a veces se identificaron como pertenecientes a más de un grupo étnico.

Las cuentas del censo en cuanto a las personas que constituyen las categorías que muestra la tabla 18.1 son, en el mejor de los casos, cálculos generales de la tasa de trabajadores que se identifican con cada una de las culturas de los grupos étnicos. Las consecuencias de las subculturas étnicas son difíciles de cuantificar, pero tienen un efecto significativo en la organización.

Edad. En una organización típica se encuentran empleados de todas las edades, desde adolescentes hasta personas de más de 70 años. Los empleados que pertenecen a una generación tienden a compartir experiencias y valores un tanto diferentes de los de otras generaciones.

Los distintos grupos generacionales desarrollan su vocabulario y con frecuencia símbolos que tienen un significado especial para ellos.[29] Por supuesto que no todos los miembros de cada generación son exactamente iguales. Las personas de diferentes edades también comparten muchas experiencias y valores. No obstante, en numerosas sociedades del mundo se encuentran subculturas basadas en la edad.

Los estereotipos equivocados de los empleados mayores son una fuente común de problemas para ellos. Los trabajadores adultos mayores con frecuencia sufren discriminación por su edad, la cual se deriva de las ideas equivocadas que tienen los administradores, que podrían ser reacios a contratarles o promoverles. Las concepciones equivocadas en cuanto a las personas mayores son más comunes en personas que aún no han llegado a la mediana edad. ¿Qué tanto sabe usted acerca del proceso de envejecimiento? Para saberlo, conteste el cuestionario de la tabla 18.2.[30]

Tabla 18.2 **Cuestionario sobre el proceso de envejecimiento**

Encierre con un círculo la letra V si considera que el enunciado es verdadero o F si considera que es falso.

V	F	1.	La fuerza física disminuye con los años.
V	F	2.	Los cinco sentidos se van perdiendo con los años.
V	F	3.	Las personas mayores reaccionan más lento que las jóvenes.
V	F	4.	Más de tres cuartas partes de las personas mayores dice que son saludables.
V	F	5.	La mayoría de las personas mayores es senil.
V	F	6.	Las personas mayores suelen ser muy parecidas.
V	F	7.	La mayoría de las personas mayores no puede tener relaciones sexuales.
V	F	8.	Los trabajadores mayores no son tan efectivos como los jóvenes.
V	F	9.	Las personas mayores tardan más en aprender cosas nuevas.
V	F	10.	La mayoría de las personas mayores no se puede adaptar al cambio.
V	F	11.	La mayoría de las personas mayores está debajo de la línea de la pobreza.
V	F	12.	La mayoría de las personas mayores dice que rara vez se aburre.
V	F	13.	Los conductores de vehículos que tienen más de 65 años tienen menos accidentes que los que tienen menos de esa edad.
V	F	14.	La mayoría de las personas mayores dice que se siente sola.
V	F	15.	Las personas mayores se van tornando más religiosas a medida que envejecen.
V	F	16.	Al menos 10 por ciento de las personas mayores vive en residencias para ancianos.
V	F	17.	Más de 20 por ciento de la población de Estados Unidos tiene 65 años o más.

Encontrará las respuestas correctas al final de este capítulo.

Género y otros datos demográficos. Las diferencias en la forma de socialización de hombres y mujeres y las diferencias en las experiencias que tienen en el trabajo son otra fuente de subculturas organizacionales. Los roles de género tal vez parezcan más fuertes en algunas comunidades étnicas que en otras y podrían ser más fuertes en unas generaciones que en otras. No obstante, en muchas organizaciones el género sigue representando un sesgo importante para la formación de subculturas. En San Diego, la cultura única del Cuerpo de Bomberos 22 se debe al hecho de que sus cuatro miembros son mujeres, caso raro en Estados Unidos. Las mujeres sólo representan 8 por ciento de los bomberos de todo el país y la cultura de muchos cuerpos de bomberos es masculina. Las mujeres son extrañas, pero el Cuerpo de Bomberos 22 es justo lo contrario. El trabajo y las rutinas básicas son las mismas, sin importar el género, pero las conversaciones y el sentimiento de camaradería reflejan los intereses y los estilos de las mujeres.[31]

Otros datos demográficos de la fuerza de trabajo que sientan las bases para las subculturas en las organizaciones son el estado civil, el estatus familiar, las preferencias sexuales y las discapacidades. Todas estas características dan forma a las experiencias, valores e intereses de las personas. La similitud demográfica a menudo sienta las bases para que las personas desarrollen relaciones personales y tengan un sentimiento de camaradería. En pocas palabras, las personas que tienen características demográficas similares con frecuencia desarrollan subculturas propias, las cuales existen al lado de otras subculturas que hay dentro de las organizaciones.

Administración al instante

"Los ingresos de las empresas hispanas de Estados Unidos están creciendo a un ritmo promedio de 20 por ciento anual, es decir, tres veces más rápido que el resto de las empresas del país. La demografía hispana representa una base de clientes en verdad únicos. Se mantienen unidos porque tienen algunos denominadores comunes, así como una enorme lealtad a sus productos y a su gente."

Jay García, director administrativo de Ramírez & Company

Implicaciones de las subculturas de las organizaciones

Los administradores tienen diversas opiniones respecto a si las subculturas son "buenas" o "malas" para los negocios. A veces, las subculturas de las organizaciones coexisten en paz dentro de una cultura organizacional general, pero en otras ocasiones, las subculturas son fuente importante de conflicto permanente.

Ventajas. Como en el caso de Darden Restaurants, muchos equipos de administradores piensan que la presencia de distintas subculturas en una organización suele ser benéfica y tiene un enorme valor. El hecho de poder atender a clientes diversos es una razón fundamental para valorar a los empleados diversos. En Ford Motor Company, la lógica para valorar las perspectivas que están presentes en diferentes subculturas se enfoca hacia los clientes. Mary Ellen Heyde, directora de vehículos de estilo de vida de Ford, dice: "Si se tiene una fuerza de trabajo diversa, entonces se sabe que el punto de vista del cliente siempre estará representado". Los equipos de diseño y de marketing para la minivan Windstar de Ford, que fue comprada sobre todo por féminas, incluyeron a muchas mujeres. Su participación en las cuentas del proyecto en el caso de características como el "modo para niños dormidos" en las luces del interior del vehículo. En UPS, los centros bilingües de apoyo en California del Sur sirven a los muchos emprendedores del área que han nacido en otro país. En Avon, la iniciativa de vender al creciente mercado hispano significó crear una línea de cosméticos y accesorios, basados en lo latino, la cual fue apoyada por una campaña de marketing dirigida a esa meta.[32]

Desventajas. La presencia de subculturas a veces crea problemas para los empleados y los empleadores. Piense en lo que suele ocurrir después de que una empresa adquiere a otra. Tal vez se espere que los empleados de la empresa adquirida abandonen la cultura de su antigua empresa y adopten la cultura de la empresa adquirente. De repente, la forma acostumbrada de hacer las cosas resulta inaceptable. Con frecuencia, los administradores de la empresa adquirida sienten que el nivel de su posición y su influencia han disminuido.

Como empleados de una empresa adquirida, los miembros de los grupos demográficos minoritarios a menudo sienten que su subcultura no merece tanto valor como la cultura del grupo mayoritario. Considere la experiencia de Eula Adams, quien fuera el primer afroestadounidense que se convirtiera en socio de Touche (que ahora es Deloitte & Touche) en 1983. Adams había empezado a trabajar en Touche 10 años antes. En aquella época, había unos 800 socios, pero ninguno era afroestadounidense. De hecho, sólo había unos 10 socios afroestadounidenses en la profesión de los contadores. Recordando el pasado dice: "La soledad, sobre todo en los primeros días, fue lo más difícil. Vivía en dos mundos. Salía del trabajo y al llegar a casa estaba en un mundo; después me despertaba y cuando llegaba al trabajo estaba en otro". De hecho, las experiencias de los afroestadounidenses tal vez no sean muy diferentes hoy.[33] En general, las investigaciones indican que los empleados que forman parte de una subcultura minoritaria a menudo perciben la existencia del techo de cristal, el cual limita sus oportunidades de carrera.[34] Como sienten que forman parte de otra cultura y que no encajan, eso también tiene peso cuando un gay o una lesbiana deciden si serán abiertos o no respecto a sus preferencias sexuales.[35]

Para reducir las consecuencias negativas de los choques entre subculturas, numerosas organizaciones están pasando por el proceso de convertirse en organizaciones multiculturales. Una organización multicultural *tiene una fuerza de trabajo que representa la mezcla completa de culturas que existen en la población en general, así como un compromiso por utilizar plenamente sus recursos humanos.* Las organizaciones multiculturales luchan por ser incluyentes y permiten que coexistan muchas subculturas. Las organizaciones incluyentes luchan para asegurar que no exista una subcultura que domine a las demás. A continuación se describirá la manera en que los administradores estadounidenses están empezando a atacar el desafío de administrar las diversas subculturas que con frecuencia están presentes en las organizaciones.

Administración de la diversidad cultural y la inclusión

4. Describir varias actividades para administrar con éxito la diversidad.

La diversidad cultural *abarca la mezcla completa de culturas y subculturas a las que pertenecen los miembros de la fuerza de trabajo*. Las subculturas con las que se pueden identificar los empleados incluyen todas las que se han mencionado antes en este capítulo.

Hoy, los esfuerzos por administrar con efectividad la diversidad por lo general entrañan encontrar la manera de incluir y apoyar a las personas que representan la amplia variedad de subculturas que se encuentran en una organización, sin importar la base de esas subculturas: nacionalidad, ocupación, etnia, edad, género, preferencia sexual, lenguaje y muchos factores más.[36]

Algunos expertos piensan que el hecho de tener que abordar tan amplia variedad de cuestiones de diversidad puede ir en detrimento de la posibilidad de mejorar el trato y los resultados de la carrera de las minorías étnicas. Otros piensan que, con el tiempo, un enfoque nuevo más incluyente para la administración de la diversidad con toda probabilidad será benéfico para los miembros de todas las subculturas. El enfoque particular que adopte una organización dada para administrar la diversidad dependerá, en parte, de las metas que desea alcanzar.

Metas de la organización para la administración de la diversidad cultural y la inclusión

Hemos mencionado que los administradores tienen infinidad de razones para interesarse en administrar la diversidad de forma efectiva. Tres metas centrales que casi todas las organizaciones luchan por alcanzar son observar las leyes y los reglamentos, crear una cultura positiva para los empleados y crear valor económico.

Observancia de las leyes. La observancia de leyes y reglamentos que prohíben la discriminación, como el Título VII de la Ley de los Derechos Civiles de Estados Unidos, es el primer paso obligado para cualquier organización estadounidense que quiera administrar la diversidad con efectividad. En el caso de las empresas multinacionales, las leyes internacionales y las de los distintos países también entran en juego.[37] Como se explicó en el capítulo 13, una serie de leyes prohíbe que los empleadores discriminen a los empleados por causas de sus características personales no relacionadas con su trabajo. La premisa básica de estas leyes y reglamentos es que las decisiones de emplear a una persona deben basarse en sus calificaciones relacionadas con el trabajo y no en el hecho de que pertenezca a un grupo demográfico. Otras leyes y reglamentos van más allá y prevén que los empleadores deben ser muy activos en sus esfuerzos por reclutar, contratar y retener a empleados que provienen de grupos demográficos que por tradición no han estado muy representados en sus organizaciones. Estas leyes y reglamentos apoyan la aplicación de políticas y prácticas de acción afirmativa. Los reglamentos de la acción afirmativa parten de la premisa básica de que las organizaciones deben reclutar de forma activa a solicitantes de empleo de modo que se cree una fuerza de trabajo que refleje la composición demográfica de los trabajadores calificados de la localidad. En pocas palabras, deben luchar por crear una fuerza de trabajo diversa en términos culturales. Para vigilar el éxito de sus programas de acción afirmativa, los empleadores por lo general evalúan diversas cifras y tasas de empleo. Estas medidas incluyen los números referentes a las mujeres y las minorías contratadas, las tasas de oferta/aceptación, los índices de rotación y retención, los patrones de las promociones, las decisiones de downsizing o reducción de tamaño y los niveles de compensación.



La diversidad cultural puede beneficiar a una organización porque le proporciona diferentes perspectivas, pero las personas se deben sentir integradas a la organización mayor para tener éxito.

En los pasados 30 años, las prácticas de acción afirmativa se han convertido en algo común y relativamente bien aceptadas en numerosas organizaciones. Sin embargo, en fecha reciente, han dado lugar a muchas polémicas. En 2003, las prácticas de acción afirmativa que forman parte de los procedimientos de admisión de estudiantes a la Universidad de Michigan fueron desafiadas en un caso llevado por la Corte Suprema de Estados Unidos. Al igual que muchos empleadores, la Universidad de Michigan argumentó que era correcto tomar en cuenta su deseo de tener un estudiantado diverso en términos culturales cuando tomaban las decisiones de admisión. La universidad fue demandada por dos solicitantes blancos a los cuales no se les admitió. Ellos mencionaron que era ilegal que la Universidad de Michigan tomara en cuenta los antecedentes étnicos de los solicitantes. Muchos empleadores apoyaron las prácticas de acción afirmativa de la universidad. De hecho, 30 empresas importantes (Microsoft, General Motors, Steelcase y Bank One) presentaron un escrito al público apoyando a la universidad, en el cual explicaban su pensar: Argumentaban que tener una fuerza de trabajo diversa en términos culturales es esencial para el éxito en los negocios, porque la diversidad "facilita enfoques únicos y creativos para resolver problemas" y permite que sus organizaciones "apelaran a diversos consumidores". Es más, los empleadores necesitan de trabajadores con estudios. Si las universidades no proporcionan estudios a un grupo diverso de estudiantes hoy día, entonces el éxito futuro de estos negocios estará en peligro.[38] En su resolución del caso, la Corte Suprema estuvo de acuerdo con la lógica presentada por estas 30 empresas y permitía que la Universidad de Michigan luchara por garantizar que su estudiantado fuera diverso en términos culturales. Por otra parte, la Corte Suprema dejó bien claro que las universidades no sólo deben dar puntos a estudiantes que no sean blancos. Cuando se tomen decisiones de admisión, se debe tomar en cuenta el registro completo de cada estudiante, aplicando un enfoque holístico.

Crear una cultura positiva. Una cultura organizacional positiva es aquella en la que todo el mundo siente el mismo grado de integración en la organización mayor. Los miembros de las subculturas mayoritarias y minoritarias se sienten respetados, todo el mundo tiene la misma posibilidad de expresar sus opiniones y de influir en las decisiones, así como un acceso similar a las redes formales e informales que existen dentro de la organización. Algunas organizaciones que al inicio vigilaban sus cifras de diversidad en razón de su preocupación por cumplir con las leyes encontraron que las cifras también se podían utilizar para tener conocimiento de otros problemas, como el estado de ánimo bajo y la alta rotación.[39] El atacar estos problemas propicia una cultura positiva la cual, a su vez, puede producir beneficios que llegan mucho más allá de sólo evitar los problemas legales. Scott McQuillan piensa que la cultura de diversidad y de inclusión de Deloitte & Touche influye en muchos aspectos de su quehacer diario, como explica el recuadro de Competencia para la planeación y gestión.[40]

Competencia para la planeación y gestión

Deloitte & Touche

En la firma contable Deloitte and Touche las cifras de empleo avisaron a los socios que había una tendencia inquietante hace unos 10 años. Sólo 5 por ciento de los socios de la empresa eran mujeres, y el índice de rotación de las mujeres era de 30 por ciento. Cuando Diana O'Brien salió de Deloitte and Touche para trabajar en otro lugar, fue tan sólo una de las mujeres que abandonara la organización. Más adelante, los socios de la firma se dieron cuenta que debían transformar la cultura de la empresa. Los cambios que hicieron tuvieron tanto éxito que Diana O'Brien decidió volver. Ella explica: "Antes de irme, no podía tener una vida personal y además dedicarme a la consultoría. Ahora, las cosas han cambiado lo suficiente como para que pueda hacerlo". Uno de los cambios más importantes fue el arreglo de horario flexible de la empresa, que incluye semanas de trabajo reducidas, trabajo a distancia, puesto compartido y permiso con goce de sueldo para cuidar a los hijos. Jeff McLane piensa que las nuevas políticas le permitieron un mayor

equilibrio en su vida personal, incluso entrenar para competir en ciclismo en los Juegos Olímpicos. Scott McQuillan dice que la cultura de diversidad y de inclusión de la empresa le permite alcanzar sus metas de negocios:

> La principal tarea de mi trabajo es ir a las universidades y generar interés por la organización y poder ganar en la guerra por conseguir talentos; pude ir ahí y relatar la historia de la organización, hablar de las oportunidades que ofrecemos, que recibimos gustosamente a todo el mundo, que queremos que la gente tenga éxito en lo personal y en lo profesional. Este mensaje le llega a personas que tienen distintos orígenes y talentos. El reclutamiento en las universidades ha sido el líquido vital de la organización. La iniciativa para la diversidad y la inclusión ha remozado nuestra manera de hacer las cosas. Empezamos a reclutar antes, hemos salido a la calle y vamos a conferencias, como la de la National Association of Black Accountants y a organizaciones de latinos e hispanos, para alcanzar nuestra meta de captar a personas variadas. La cultura de la organización ha cambiado y ha sido recibida muy bien, además hemos recibido muchos reconocimientos en el exterior. [Iniciativas para la diversidad y la inclusión] en verdad nos pusieron a pensar en cómo haríamos las cosas. Algo que hemos comprendido es que nosotros no lo [el reclutamiento en las universidades] podemos hacer solos. Tenemos que pedir a otras personas, a los socios, a los gerentes senior y a los gerentes que formen equipo con nosotros. Necesitamos recurrir a esas personas que están allá afuera con los clientes para que cuenten nuestra historia.

Más información acerca de esta organización en www.deloitte.com.

Los métodos que suelen utilizarse para evaluar la cultura organizacional son las encuestas de empleados y los focus groups o grupos de enfoque. Además de preguntar a los empleados directamente lo que piensan de la cultura de la organización, los directivos de empresas como Deloitte & Touche, Xerox y Avon realizan auditorías culturales para evaluar el lenguaje que se utiliza en los documentos y la publicidad de la organización, los símbolos visibles que decoran los espacios públicos, los tipos de premios otorgados a los empleados, los tipos y la calidad de alimentos disponibles en la cafetería de la empresa, las políticas respecto a los días feriados y las ausencias y los tipos de actividad social patrocinada por la organización, entre otras cosas. Las auditorías culturales a menudo revelan que la cultura de la organización refleja los valores y las preferencias de algunas subculturas, pero que ignora los de otras. Cuando se encuentran estas discrepancias, con frecuencia se pueden realizar cambios sencillos para crear una cultura organizacional más incluyente.[41]

Crear valor económico. La tercera razón que explica por qué los administradores están luchando por fomentar la diversidad es porque piensan que ésta creará mayor valor económico. En el caso de Granite Broadcasting, que opera ocho estaciones de televisión afiliadas a una red, la fuerza de trabajo diversa sirve para asegurar que la empresa está a tono con su público de espectadores diversos. Don Cornwell, presidente de Granite Broadcasting, piensa que con una fuerza de trabajo diversa y una cultura organizacional positiva instituida, su empresa podrá:

- desarrollar productos y servicios para nuevos mercados,
- atraer a una variedad de clientes más amplia,
- mejorar la satisfacción del cliente e incrementar los negocios de clientes que repiten y
- reducir los costos, entre ellos los asociados a litigios.

A la fecha, existen pocas investigaciones a disposición del público para documentar los beneficios económicos de una fuerza de trabajo diversa y una cultura organizacional positiva.[42] Algunos administradores utilizan información de su propiedad para determinar los beneficios económicos de la diversidad. Otros simplemente creen que existe un vínculo y que no necesitan evidencia de investigaciones para apoyar su



Para retener a los empleados con talento algunas empresas reconocen la necesidad de cambiar su cultura organizacional.

Administración al instante

"HP está comprometida con crear un entorno de trabajo donde todo el mundo tenga la posibilidad de participar plenamente en crear el éxito de la empresa... Abordamos nuestro compromiso [con la diversidad] por medio de programas de desarrollo dirigidos a la siguiente generación de líderes de HP, a iniciativas que equilibran la vida personal y laboral de nuestros empleados, a reclutar a talentos diversos y a otras actividades que ayudan a los empleados y a los administradores a propiciar un entorno de trabajo incluyente. Además, establecemos metas de diversidad para crear responsabilidad en los resultados y para que sean el motor de nuestro éxito. Al incluir la diversidad en el entramado de nuestra empresa, creamos una mentalidad en cada empleado y gerente que les permitirá pensar de forma consciente en la diversidad y la inclusión en todo lo que hacen."

Emily Duncan, vicepresidente de cultura y diversidad de Hewlett-Packard

opinión. La estación de radio NJ 101.5 de Nueva Jersey aprendió a la mala lo costoso que puede resultar hacer caso omiso de las cuestiones de diversidad. Cuando un DJ hizo varios comentarios ofensivos de los asiáticos, Hyundai Motor America y Cingular Wireless de inmediato suspendieron su publicidad. Sus comentarios también desataron una ola de quejas contra la estación de radio, entre otras una campaña para presionar a los funcionarios electos y a la Federal Communications Commission de que tomara medidas legales contra la empresa.[43]

No cabe duda que las experiencias personales con los clientes, sean personas o empresas, han convencido a algunos directores generales de que administrar mal la diversidad es una cuestión de gran riesgo. Las multas legales multimillonarias y los efectos negativos que las mismas tienen en los precios de las acciones también captan su atención. Texaco pagó 175 millones de dólares como sanción por una demanda judicial por discriminación que fue muy comentada. El costo de la multa fue significativo, pero palideció ante el descenso de casi 1,000 millones de dólares que registró su valor de mercado cuando los medios noticiosos presentaron evidencia contra la empresa. La evidencia más costosa fue una cinta grabada en la que se escuchaba a un alto directivo haciendo comentarios racistas que, al parecer, fueron aceptados sin comentario alguno por los demás directivos que estaban ahí presentes. El precio de las acciones de Texaco se recuperó más adelante y, desde entonces, la gerencia ha sido elogiada por sus esfuerzos de mejorar la cultura de la organización. Sin embargo, este episodio tuvo un costo enorme para la empresa y sus empleados.

El proceso de cambio

Las organizaciones que tienen éxito en administrar la diversidad lo consiguen porque sus altos directivos están comprometidos con lograr el cumplimiento de la ley, instituir una cultura organizacional positiva y utilizar la diversidad para crear valor económico. Como se explicó en el capítulo 12, para llevar a cabo con éxito cualquier tipo de cambio organizacional de gran escala es necesario invertir mucho tiempo, dinero y personal.

Diagnóstico. Antes de que los administradores empiecen a diseñar nuevos enfoques para administrar la diversidad, primero deben estar seguros de que comprenden la manera en que las prácticas actuales afectan la cantidad y la naturaleza de la diversidad, tanto en la organización entera como en el interior de unidades más pequeñas. Las prácticas organizacionales tradicionales tienden a minimizar la diversidad cultural de varias maneras. Las prácticas de reclutamiento hacen hincapié en encontrar candidatos provenientes de fuentes "confiables". Las entrevistas tamizan a los candidatos que "no encajan" y los retiran del proceso. Las prácticas de socialización y capacitación producen formas uniformes de pensar y de conducirse. Las políticas de asistencia y las prácticas de remuneración estandarizan los horarios de trabajo. La centralización con frecuencia limita la cantidad de discreción que los administradores tienen para abordar las necesidades especiales de los empleados. Muchas de estas prácticas fueron adoptadas por las organizaciones por razones válidas. La estandarización y la centralización a menudo surgen a efecto de incrementar la eficiencia y de asegurar un trato justo (equitativo) de los empleados. Algunos tipos de homogeneidad parecerían adecuados, o incluso esenciales, para las operaciones efectivas y, por lo mismo, se deben conservar si, después de una evaluación cuidadosa, ello está justificado. No obstante, la homogeneidad a veces es una señal de que se necesita un cambio.

Cuando los administradores han analizado su organización y convenido que deben mejorar su enfoque para administrar la diversidad, pueden iniciar el proceso de planeación del cambio. Como se explicó en el capítulo 12, el proceso de planeación mismo es el inicio del proceso de cambio. Es el momento cuando se crea una visión y cuando los empleados participan en mejorar la organización.

Visión. Cuando se formula un plan para el cambio es esencial articular y comunicar una visión clara de la manera en que el futuro puede ser mejor. Mientras los líderes no formulen una visión clara y convenzan a otros de que se les unan en su dedicación a esa visión, ellos no podrán generar el entusiasmo ni los recursos que se necesitan para un cambio cultural a gran escala.

Casi todos los expertos coinciden en que el director general es fundamental para articular la visión de una nueva cultura organizacional que apoya la diversidad y la aprovecha. Tal directivo debe ser un defensor incansable y ejemplo de la nueva cultura. De lo contrario, los empleados no creerán que el cambio es importante. Además, el director general tal vez tenga que presentar un caso de negocios persuasivo que requiere que se modifique la cultura. La pregunta que se debe responder es: Si la organización ha tenido éxito hasta ahora, ¿por qué necesita un cambio?

Participación. Para que el plan sea efectivo, las personas que son afectadas por él deben aceptarlo. La mejor manera de asegurar que así lo hagan es hacerlas participar desde el principio. La importancia de que los empleados participen parecería evidente, pero incluso los gerentes experimentados con frecuencia se olvidan de seguir este principio. Xerox tiene un largo historial de visionaria administración de la diversidad. Uno de sus primeros éxitos implicó formar un comité político de afroestadounidenses. De hecho, éste tuvo tanto éxito que la empresa decidió formar un comité político igual para las mujeres. No obstante, el primer intento por formar un comité político de mujeres (a mediados de la década de los setenta) fracasó. Una explicación del fracaso fue que el comité político de mujeres fue diseñado imitando al de afroestadounidenses que ya existía, en lugar de que se diseñara para abordar específicamente los intereses de las empleadas. Unos cuantos años después, las empleadas de Xerox empezaron a formar comités políticos por cuenta propia. Con el tiempo, surgió una decena de comités políticos de mujeres. Algunos de ellos son nacionales, otros regionales, otros específicos para una plaza, otros para mujeres de minorías, otros para empleados exentos y otros más para empleados que no están exentos.

Cuando IBM inició el esfuerzo de un cambio cultural para incrementar la diversidad, una de sus metas era crear un entorno de trabajo en el cual todas las voces fueran escuchadas. Para explorar lo que esto implicaría, IBM creó ocho fuerzas de tarea basadas en la diversidad para representar a

- los asiáticos,
- los negros,
- los gay, las lesbianas, los bisexuales y los trasvestis,
- los hispanos,
- los indígenas estadounidenses,
- las personas con discapacidad,
- los blancos y
- las mujeres.

Las fuerzas de tarea tenían el encargo de ponerse en contacto con sus bases para enterarse de sus preocupaciones y evaluar más de 2,000 sugerencias que los empleados habían enviado en respuesta a un mensaje de correo electrónico que les solicitaba ideas en cuanto a los cambios que se necesitaban. Tras seis meses de contactos e investigaciones, las fuerzas de tarea reportaron sus resultados al director general.[44]

Oportunidad. El cambio organizacional planeado por lo general sigue un camino evolucionista, y no un camino revolucionario. Las expectativas realistas respecto a la rapidez con la que ocurrirá el cambio son importantes para el éxito de las actividades para producir un cambio de largo plazo. Por lo general, el cambio se registra más lento de lo esperado. El esfuerzo de IBM por producir el cambio lleva más de una década. En Xerox, la conversión a una organización multicultural ha significado más de 30 años de un esfuerzo continuo. La tabla 18.3 describe algunas de las muchas prácticas que fueron desarrolladas con la intención de mejorar el enfoque de la organización para administrar la diversidad.

La lista de métodos que las organizaciones pueden utilizar para administrar la diversidad cultural es bastante larga y variada. En casi todas las organizaciones hay muchas cosas que se podrían hacer para mejorar la manera en que administra la diversidad. Por tanto, los administradores deben dirigir sus esfuerzos a metas específicas y clasificarlas por orden de prioridad para implementarlas.

Tabla 18.3 Medidas adoptadas por Xerox Corporation para administrar de forma efectiva la diversidad

COMITÉS POLÍTICOS

- Los comités políticos iniciados y financiados por los empleados (con base en el género, la etnicidad, las preferencias sexuales, la discapacidad, el área de expertise) patrocinan actividades como talleres de capacitación, conferencias y programas de mentoring para sus miembros.
- Los comités políticos pueden utilizar las instalaciones de la empresa para sus reuniones en horarios no laborables, pueden utilizar el correo electrónico interno de la empresa para sus comunicaciones y se reúnen de forma rutinaria con los altos directivos para exponer sus preocupaciones y encontrar soluciones aceptables para las dos partes.

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS (MRP)

- La planeación de los recursos administrativos es un proceso formal de planeación de la sucesión que abarca a toda la empresa y sirve para identificar, desarrollar y llevar registro del flujo de las mujeres y las personas de color dentro de la empresa.
- Una meta de la planeación de los recursos administrativos es asegurar la movilidad ascendente a mujeres y minorías y los líderes de las unidades de negocio son los responsables del proceso.

ESTRATEGIA DE UNA FUERZA DE TRABAJO EQUILIBRADA

- Implica establecer metas numéricas que especifican el porcentaje de hombres blancos, hombres de color, mujeres blancas y mujeres de color que serán contratados y promovidos dentro de cada una de las categorías laborales importantes. Las metas están basadas en la demografía del mercado de trabajo.
- El pago de incentivos y las promociones de los administradores están vinculadas de forma explícita a su consecución de las metas de una fuerza de trabajo equilibrada.

PROGRAMAS DE TRABAJO Y FAMILIA

- Un fondo corporativo para el desarrollo de los dependientes proporciona dotaciones de dinero para proyectos de pequeña escala de la empresa, los cuales son iniciados por los empleados y tienen por objeto equilibrar la vida personal y la laboral.
- Los horarios de trabajo alternos incluyen puestos compartidos, horarios flexibles y semanas de trabajo reducidas.
- Se ofrece una serie de prestaciones para beneficio de la familia, entre otros recursos para guarderías infantiles y estancias para personas mayores y servicio de referencias, ayuda para la adopción y programas de ayuda para los empleados.

MEDICIÓN

- Se observa y lleva registro de la demografía de la fuerza de trabajo de todos los niveles y dentro de todas las unidades de la empresa.
- Las encuestas anuales que se aplican a los empleados incluyen preguntas que evalúan su satisfacción con todos los aspectos de la vida laboral y los resultados son analizados para determinar si la satisfacción es diferente por género o etnia.

CONTACTO CON LA COMUNIDAD Y DESARROLLO

- Para luchar desde el principio contra los estereotipos ocupacionales y de género, se ofrecen a la comunidad días de instrucción en ciencias con el objeto de estimular el interés que todos los miembros de la futura fuerza de trabajo podrían tener por la ciencia y la tecnología.
- Las asociaciones con las escuelas proporcionan asesoría académica, empleo de medio tiempo, mentoring y tutoring para fomentar que los estudiantes en riesgo completen su educación media superior.

Resulta imposible señalar todos los cambios posibles en este espacio. Sin embargo, se describirán dos de los enfoques más comunes que utilizan los administradores que están tratando de administrar la diversidad con más eficacia. Las actividades específicas que elija una organización determinada reflejarán la naturaleza de la diversidad que es importante para ella, las metas establecidas, las acciones de otras organizaciones en la industria, etc. En el caso de United Technologies, la administración de la diversidad ayuda a mejorar el trabajo en equipo de los empleados. Como explica el recuadro de Competencia para el trabajo en equipo, las prácticas que hacen que los empleados se sientan mejor en el trabajo son benéficas para todos.[45]

Capacitación en cuestiones de diversidad

La acción dirigida a una meta más común entre las organizaciones cuando inician un programa de cambio para la diversidad con seguridad será enviar a los empleados a sesiones de capacitación en cuestiones de diversidad. Todos los ejecutivos, directores, gerentes de restau-

Competencia para el trabajo en equipo

United Technologies

United Technologies Corporation proporciona productos de tecnología de punta y apoyo a las industrias del espacio aéreo y a la industria de sistemas de construcción. La empresa tiene su domicilio en Hartford, Connecticut y cuenta con 153,000 empleados en todo el mundo, por lo cual siempre está compitiendo por atraer y retener al mejor talento disponible. United Technologies lucha por aparecer en las listas del mejor empleador que publican las revistas de negocios y piensa que administrar la diversidad de forma efectiva es un camino para aparecer en las listas del mejor empleador.

Las metas de la diversidad de United Technologies son:

- hacer que todos los asociados sientan que son valorados,
- proporcionar un entorno incluyente,
- remover todas las barreras de actitudes negativas y
- crear un sentimiento de comunidad.

Para alcanzar estas metas, United Technologies utiliza una serie de prácticas de administración de la diversidad. Durante la planeación de la sucesión, un administrador de la diversidad participa para garantizar que se considera a un conjunto de empleados diversos para que avancen en su carrera. La empresa también proporciona capacitación en la evaluación del desempeño para ayudar a los administradores a hacer juicios de opinión que reflejen con precisión el esfuerzo y las contribuciones de cada persona. Patrocina foros y simposios para mujeres y minorías, así como redes de mentoring para los trabajadores. A efecto de reclutar a nuevos talentos, se asocia con organizaciones como la National Society of Black Engineers, la National Society of Hispanic MBAs y la Society of Women Engineers. En cinco años, esfuerzos como los mencionados han dado por resultado un cambio ostensible en la fuerza de trabajo de la empresa. Por ejemplo, el porcentaje de mujeres en puestos ejecutivos aumentó 61 por ciento y el porcentaje de personas de color en puestos gerenciales aumentó 35 por ciento.

A medida que la fuerza de trabajo vaya cambiando, los esfuerzos de la empresa por crear una cultura incluyente también irán evolucionando. La siguiente prueba para United Technologies es asegurar que los empleados de todos los orígenes se sientan cómodos y comprometidos a trabajar para bien de la empresa. George David, presidente y director general, explica: "Debemos atesorar la apertura en todo lo que hacemos, desde las ideas y las creencias hasta las personas. Éste es el beneficio para el negocio de la diversidad fuerte y comprometida que existe en nuestras filas. También es un beneficio personal porque así es como aprendemos. Estamos totalmente comprometidos con la diversidad de nuestra fuerza de trabajo y con las oportunidades para que todo el mundo pueda avanzar. Espero que todo nuestro equipo, asesorados por nuestros consejos y personal de la diversidad, abrace estas prácticas y valores".

Más información acerca de esta organización en www.utc.com.

rantes y administradores de Darden Restaurants que están en el Restaurant Support Center asisten a capacitación en diversidad como parte de su desarrollo para el liderazgo.

Los programas de capacitación varían mucho de uno a otro, pero casi todos procuran proporcionar información básica acerca de las diferencias y las similitudes culturales y sensibilizan a los participantes en cuanto al fuerte papel que desempeña la cultura por lo que se refiere a determinar su comportamiento en el trabajo.

Capacitación para concientizar. Muchas de las intervenciones relacionadas con la diversidad que ofrecieron los consultores y que adoptaron las organizaciones en la década de los noventa se concentraban en la capacitación para despertar la conciencia individual. La capacitación para concientizar *tiene por objeto proporcionar información correcta respecto a las muchas subculturas presentes en la organización*. Un programa típico se lleva a cabo en uno o dos días. Las actividades podrían incluir compartir información que tiene por objeto instruir a los empleados respecto a las diferencias existentes entre las subculturas, enseñar a los empleados las consecuencias negativas de los estereotipos y ayudar a los empleados a comprender la perspectiva única de su subcultura.

Algunas organizaciones complementan las sesiones de capacitación formales con oportunidades informales para aprender, como la Historia Negra de la Semana o la Semana del Orgullo Lésbico-Gay, utilizando esas ocasiones para concentrarse en la historia y las tradiciones culturales de un grupo. Al final, la meta de estos esfuerzos por cambiar es eliminar las conductas no deseables de los empleados y propiciar conductas congruentes con una cultura organizacional positiva.

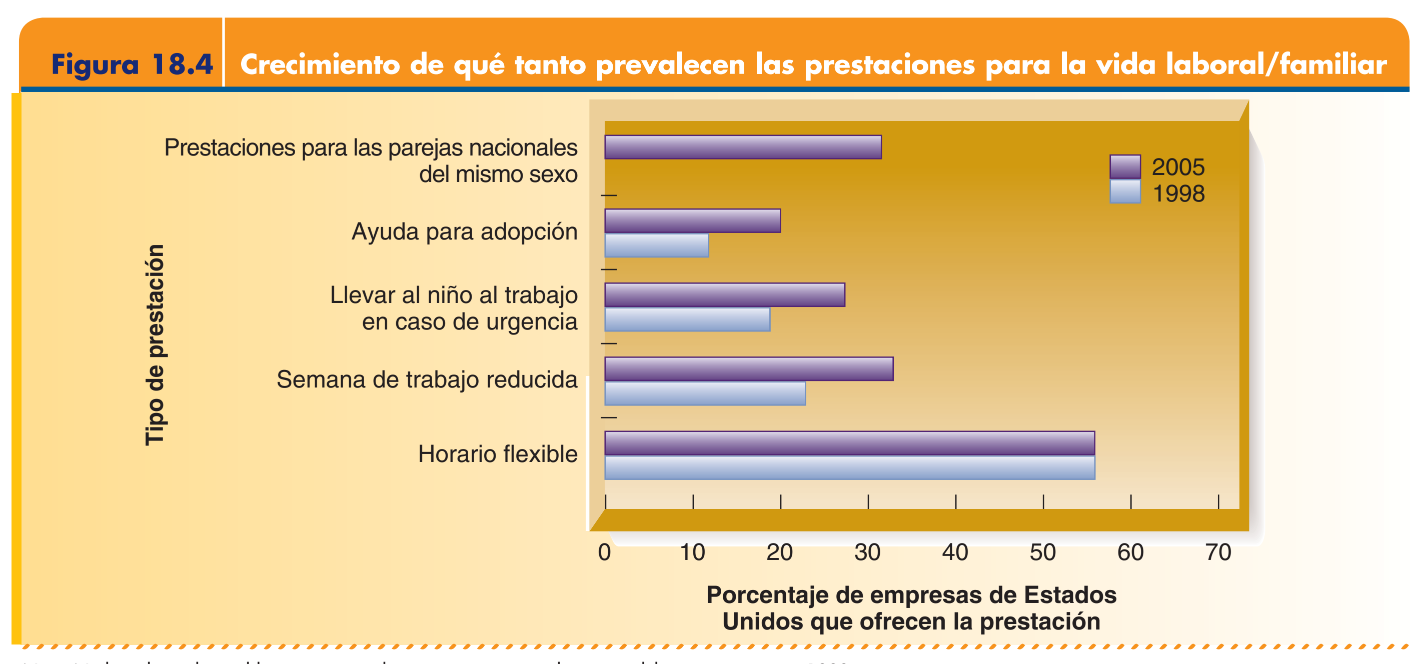
Capacitación en cuestiones de acoso. Otro tipo común de capacitación que ofrecen las empresas es capacitación en acoso. La capacitación en cuestiones de acoso *tiene por objeto asegurar que los empleados entiendan el significado de acoso y de las medidas que tomará la empresa si alguien se queja de haber sido acosado.* Por ejemplo, los empleados deben entender que algunos de los chistes que escuchan en la radio o la televisión, o que reciben por Internet o en un mensaje de correo electrónico, podrían ser inaceptables en el trabajo. Los empleados también deben saber cómo informar a la empresa cuando ven que ocurre un caso de acoso y cuál será la respuesta de la empresa si un empleado acosa a otro. Muchas organizaciones despiden a los empleados que crean un ambiente negativo porque acosan a otros o porque observan otra conducta que es claramente inconveniente.

Si bien no hay muchas investigaciones sobre la efectividad de los programas de capacitación para la diversidad, en general se piensa que los programas de capacitación por *sí mismos* no pesan mucho para crear un cambio positivo. El hecho de aprender las diferencias que hay entre hombres y mujeres o las diferencias que hay entre grupos generacionales quizá tenga cierto valor, pero comprender las diferencias no basta para mejorar el funcionamiento de las unidades de trabajo diversas. Los empleados también deben comprender que la mezcla de subculturas influye en el funcionamiento de sus equipos de trabajo y departamentos. Además, necesitan de instrumentos prácticos que garanticen que su equipo funcione bien. Por otra parte, los administradores deben comprender que la diversidad influye en los patrones de comunicación y necesitan instrumentos prácticos para crear y mantener una comunicación efectiva. Por las razones antes mencionadas, y por otras más, la capacitación de equipos y de unidades de trabajo para que aprendan a administrar y aprovechar la diversidad propia podría ser más efectiva que capacitar a los individuos para que conozcan las diferencias que hay entre subculturas.

Crear lugares de trabajo amigables para la familia

Para que las organizaciones sean competitivas en el mercado de trabajo deben encuestar a sus empleados para determinar lo que ellos prefieren. A continuación, deben considerar la posibilidad de ofrecer distintas opciones para satisfacer las necesidades de los empleados. En respuesta al ingreso de mujeres con hijos al mundo del trabajo y del cambio de las actitudes de los hombres respecto al cuidado de los hijos cada vez son más los empleadores que están abordando las necesidades familiares de los empleados. Una encuesta reciente de más de 10,000 empresas que empleaban a 10 trabajadores o más reveló que 63 por ciento ofrecía apoyo financiero, prestaciones, ayuda programada o servicios relacionados con el cuidado de los hijos. La figura 18.4 mues-

Figura 18.4 **Crecimiento de qué tanto prevalecen las prestaciones para la vida laboral/familiar**



Nota: No hay datos disponibles en cuanto a las prestaciones para la pareja del mismo sexo para 1998.



tra las prácticas más comunes utilizadas para crear un lugar de trabajo amigable para la familia.[46]

Algunos empleadores temen que los empleados que no tienen hijos resientan las políticas progresistas para ayudar a las familias. La formación de The Childfree Network, un grupo independiente que sirve de voz para los trabajadores que no tienen hijos, es un indicador de que existe una razón de peso para estar preparado para una reacción de los empleados que sienten que no se benefician de la inversión que hacen los empleadores en los lugares de trabajo amigables para la familia. Las investigaciones indican que los empleados que no tienen hijos son menos positivos al respecto. Sin embargo, no está claro si sus actitudes más negativas tienen efecto en la conducta de los empleados que no tienen hijos. Casi todas las pruebas señalan que, en caso de presentarse una respuesta, la misma será más bien limitada.[47]

Aun cuando se presentara una respuesta, las prestaciones y los servicios asociados a las iniciativas para el cuidado de los hijos pesarían más que las desventajas. Un estudio de nueve países de Europa Occidental reveló que el permiso para los padres está asociado a una mejor supervivencia y salud de los niños. En los países estudiados, los empleados elegibles (hombres y mujeres) utilizaron, en promedio, 32 semanas de la prestación del permiso para los padres. Los permisos más largos disminuyeron de forma significativa la muerte de infantes y niños.[48] En Estados Unidos, la línea de fondo de las empresas ofrece una lógica suficiente: en la ceremonia de la primera piedra de su centro para la atención infantil, con un costo de 8 millones de dólares, Dick Parker, director de servicios administrativos de Merck and Company, observó: “No se ofrece atención infantil tan sólo porque se quiere ser bueno. Lo hace por razones de negocios. Merck decidió construir el centro por tres razones: la retención, el reclutamiento y la productividad. El cuidado de los hijos irá adquiriendo cada vez más importancia como tema del reclutamiento en el futuro. Si los empleados están preocupados por los servicios para el cuidado de sus hijos, ello afectará su productividad y retención”.[49] Por estas mismas razones, muchos empleadores también están encontrando la manera de ayudar a los trabajadores que deben cuidado a familiares mayores.



La retención de los empleados es una razón fundamental por la cual muchas empresas ofrecen a sus empleados la posibilidad de resolver sus necesidades en cuanto al cuidado de los hijos.

Responsabilidad de los administradores por los resultados de sus actos

Cuando una organización ofrece un nuevo producto (bien o servicio) en el mercado, casi siempre utiliza uno o varios indicadores numéricos para medir su éxito. Lo bien que funcione el producto es importante para determinar los aumentos, los bonos y las promociones de los administradores. Cuando el desarrollo y la venta de un producto tienen éxito, las personas que contribuyeron al éxito a menudo reciben reconocimiento y recompensas. Numerosas organizaciones aplican estos mismos principios para la introducción de los cambios relacionados con la diversidad. Estas empresas, al igual que Darden Restaurants, incluyen las metas de la diversidad y la inclusión en las evaluaciones del desempeño de sus administradores.

Desafíos

Todo esfuerzo por un cambio organizacional puede encontrar problemas inesperados y los programas de diversidad no son la excepción. Los programas de capacitación para la conciencia cultural pueden tener resultados contrarios a los esperados si refuerzan los estereotipos o si subrayan las diferencias culturales que los empleados han tratado de borrar a efecto de adaptarse a la cultura de la empresa. Los programas especiales para crear habilidades que sólo se ofrecen a algunos subgrupos también pueden alimentar los estereotipos negativos o se pueden ver como algo que brinda al grupo meta una ventaja injusta. Los empleados asignados

a trabajar en mercados que se ciñen a sus antecedentes culturales podrían considerar que eso les limita y que no es para maximizar las contribuciones que pueden hacer. Los programas de acción afirmativa pueden crear un estigma para todos los miembros de los grupos meta que se deberían beneficiar con ellos. Por lo anterior, se podría suponer que incluso las personas más calificadas han llegado a su puesto debido a sus atributos demográficos, y no en razón de sus méritos. Las redes o los comités políticos pueden desembocar en una mayor segregación o fragmentación. Al parecer, los problemas surgen en las organizaciones cuando los empleados se concentran en sus diferencias culturales y no en sus metas comunes.

A final de cuentas, para administrar la diversidad con éxito se necesita desarrollar una fuerte cultura organizacional que valora las diferencias culturales y que asegura que los talentos de todos los empleados son utilizados en la mayor medida posible. La implementación de los diversos cambios que se necesitarían para administrar la diversidad de forma más efectiva tomará muchos años en casi todas las organizaciones. Los observadores que conocen el proceso de cambio de Coca Cola afirman que la empresa apenas está empezando y que los beneficios de sus esfuerzos por el cambio no se realizarán plenamente sino hasta dentro de varios años.[50] Mientras tanto, surgirán muchos retos en el camino. Algunos de los más difíciles que afrontarán las empresas mientras intentan implementar estos cambios son:

- administrar las reacciones de los miembros de la cultura dominante, que tal vez sientan que han perdido parte del poder que tenían y ejercían antes;
- sintetizar la diversidad de las opiniones de los individuos y utilizarlas como base para llegar a una coincidencia sobre las cuestiones que tenga sentido, y
- evitar los sistemas, reales y percibidos, de cuotas y privilegios que podrían ayudar a la organización a alcanzar sus metas cuantitativas, pero que pueden ser destructivas para desarrollar una cultura positiva.[51]

Sin embargo, el desafío más grande que podrían afrontar los administradores es comprender que la diversidad cultural puede tener muchas consecuencias para la organización. Por una parte, la diversidad puede mejorar la capacidad del equipo para resolver de forma creativa los problemas. Por la otra, el precio de esta creatividad podría ser más conflicto dentro del equipo. Además, el cambio de la mezcla de hombres y mujeres de un equipo o departamento para que sean 50-50 podría mejorar las actitudes de las mujeres, pero irritar a los hombres. Los administradores no deben esperar que las iniciativas relacionadas con la diversidad afecten de manera uniforme a los miembros de la organización de manera positiva. Deben considerar con atención cuáles mejoras son más importantes para la organización y estar preparados para encontrar cierta resistencia de los empleados que no ganan nada de estas mejoras en lo personal.[52]

Resumen

Las ideas, sentimientos, motivaciones y conductas de los empleados reflejan la cultura y las subculturas de una organización. Las subculturas de una organización reflejarían la influencia de las culturas existentes en la sociedad, las ocupaciones y diversas agrupaciones sociales más. Cuanto mayor sea la variedad de subculturas que existen en una organización, tanto más difícil será crear una cultura organizacional para todos y tanto mayor será la necesidad de administrar de forma activa la diversidad cultural.

Objetivos de aprendizaje

1. Describir los elementos centrales de una cultura.

Una cultura es el patrón único de supuestos, valores y normas compartidos que dan forma a las actividades de socialización, el lenguaje, los símbolos y las prácticas que unen a los miembros de un grupo y que mantienen sus diferencias en comparación con las personas que no pertenecen a él. Los supuestos son las ideas y sentimientos subyacentes que se dan por sentado y que se consideran ciertos. Los valores son creencias básicas respecto a una condición que

tiene una considerable importancia y significado para los individuos y que es estable a lo largo del tiempo. La socialización es un proceso sistemático que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura y con el cual se les enseñan las normas de conducta. Un símbolo es todo aquello visible que se utiliza para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. El lenguaje es un sistema compartido de sonidos vocales, signos escritos y/o gestos utilizados para transmitir significados especiales entre los miembros. Los relatos son historias, leyendas y mitos únicos de una cultura. Las prácticas compartidas incluyen los tabúes (conductas prohibidas) y los ritos y ceremonias (actividades formales que generan sentimientos muy fuertes).

2. Comparar y contrastar cuatro tipos de cultura organizacional.

La organización de cada cultura es única. No obstante, cuatro tipos generales de cultura organizacional que son útiles para comparar a las organizaciones son la cultura burocrática, la de clan, la emprendedora y la de mercado. Éstas se caracterizan por las diferencias en el control formal (que va de estable a flexible) y el punto focal de la atención (que va de interno a externo).

3. Explicar por qué existen subculturas en las organizaciones.

La diversidad cultural de la fuerza de trabajo refleja las distintas subculturas a las que pertenecen los empleados. Cuando dos organizaciones se fusionan, las subculturas de las empresas originales se pueden convertir en subculturas dentro de la nueva organización. Las subculturas también reflejan las diferencias departamentales y ocupacionales. Las subculturas debidas a las características demográficas de los empleados incluyen las fundadas en la edad, el género y la etnia. En las organizaciones multiculturales no hay una subcultura que domine a las otras. La cultura organizacional refleja una mezcla de todas las subculturas que se encuentran dentro de la organización.

4. Describir varias actividades para administrar con éxito la diversidad.

El interés por administrar con efectividad la diversidad de la fuerza de trabajo refleja tres tipos de metas organizacionales: cumplir con las leyes y los reglamentos de la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC), crear una cultura organizacional positiva que haga que todos los empleados disfruten de su trabajo y mejorar el desempeño de la organización. La administración de la diversidad cultural para poder lograr estos objetivos es un proceso de largo plazo, que requiere que se invierta mucho tiempo, dinero y personal. Las organizaciones utilizan muchas actividades para administrar de forma efectiva la diversidad. La capacitación en diversidad y las prácticas amigables para la familia son dos enfoques conocidos para crear una cultura positiva para una fuerza de trabajo diversa. Las metas y los objetivos específicos de la organización, así como las subculturas que estén presentes en ella, determinan el enfoque que adoptará para administrar la diversidad.

Conceptos y términos clave

Capacitación en cuestiones de acoso
Capacitación para concientizar
Ceremonias
Cultura
Cultura burocrática
Cultura de clan
Cultura de mercado
Cultura emprendedora
Cultura fuerte
Demografía de la fuerza de trabajo
Diversidad cultural
Lenguaje
Organización multicultural
Premisas compartidas
Relatos
Símbolo
Socialización
Subcultura organizacional
Tabúes
Valores

Preguntas para reflexión y análisis

1. Describa los elementos de la cultura de Darden Restaurants. ¿Considera que la empresa tiene una cultura fuerte? Defienda su opinión.

2. Repase la figura 18.2. ¿En qué tipo de cultura organizacional preferiría trabajar? ¿Por qué lo elegiría?

3. Suponga que Mercedes-Benz adquiriera una empresa automotriz estadounidense, como General Motors o Ford. ¿Qué retos afrontaría el nuevo director general para crear una cultura fuerte en la nueva organización? Explique. Visite www.ford.com y www.gm.com para conocer más acerca de las culturas de estas dos empresas automotrices estadounidenses.

4. Elija dos ocupaciones que conozca bien. Describa en qué se parecen las subculturas asociadas a esas dos ocupaciones y en qué difieren. ¿Qué implicaciones tendrían estas similitudes y diferencias para un equipo que tiene 50 por ciento de sus miembros procedentes de cada uno de los grupos ocupacionales?

5. MTV Networks Music es una empresa de entretenimiento musical que tiene 22 destinos mundiales en Internet. Los sitios web de MTV manejan música original en línea y programas de entretenimiento a muchas culturas y a muchos segmentos demográficos de la población. Suponga que usted es gerente de MTV. ¿Qué tipos de cuestiones relacionadas con la diversidad supone que afrontaría? Para obtener más información acerca de las promociones y los programas de MTV visite www.mtv.com.

6. ¿Piensa que los empleadores deberían incluir metas de diversidad y la inclusión en sus evaluaciones de los administradores? ¿Considera que la consecución de estas metas debería influir en el sueldo de los directivos? Explique la lógica que sustenta sus opiniones.

7. Relea los dilemas éticos que los empleados de Johnson & Johnson podrían afrontar (que se presentan en el recuadro de Dilema ético). ¿Qué haría usted en cada una de estas situaciones? Explique la lógica que sustenta su respuesta.

Las respuestas al cuestionario sobre la edad presentado en la tabla 18.2 son:

1. La fuerza física disminuye con los años. (V)
2. Los cinco sentidos se van perdiendo con los años. (V)
3. Las personas mayores reaccionan más lento que las jóvenes. (V)
4. Más de tres cuartas partes de las personas mayores dice que son saludables. (V)
5. La mayoría de las personas mayores es senil. (F)
6. Las personas mayores suelen ser muy parecidas. (F)
7. La mayoría de las personas mayores no puede tener relaciones sexuales. (F)
8. Los trabajadores mayores no son tan efectivos como los jóvenes. (F)
9. Las personas mayores tardan más en aprender cosas nuevas. (V)
10. La mayoría de las personas mayores no se puede adaptar al cambio. (F)
11. La mayoría de las personas mayores está debajo de la línea de la pobreza. (F)
12. La mayoría de las personas mayores dice que rara vez se aburre. (V)
13. Los conductores de vehículos que tienen más de 65 años tienen menos accidentes que los que tienen menos de esa edad. (V)
14. La mayoría de las personas mayores dice que se siente sola. (F)
15. Las personas mayores se van tornando más religiosas a medida que envejecen. (F)
16. Al menos 10 por ciento de las personas mayores viven en residencias para ancianos. (F)
17. Más de 20 por ciento de la población de Estados Unidos tiene 65 años o más. (F)

Preguntas

1. ¿Qué implicaciones tiene su calificación para el lugar de trabajo?
2. Las personas tienen estereotipos equivocados acerca de los jóvenes, tal como tiene estereotipos incorrectos sobre las personas mayores. ¿Cuáles son algunos de los estereotipos comunes sobre los jóvenes que usted piensa que no son correctos?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Su historia cultural

Este ejercicio tiene por objeto hacerle reflexionar en el papel que la cultura ha tenido en su vida. Consta de tres partes:

1. Primero, tómese unos minutos para contestar por escrito las preguntas siguientes:
   a. Describa la primera experiencia que pueda recordar en la que adquirió conciencia de su origen cultural. ¿Qué ocurrió?
   b. ¿Cuál es el sentido más importante en que su origen cultural ha dado forma a la persona que usted es en la actualidad?
   c. ¿Tiene sentimientos negativos respecto a su origen cultural? En tal caso, ¿cuáles son?
   d. ¿Piensa que algunos de sus conocidos tienen sentimientos negativos sobre el origen cultural de usted? Explique.
   e. ¿Alguna vez se ha sentido discriminado en razón de su origen cultural? En caso afirmativo, ¿qué ocurrió?
   f. ¿Cómo considera que los empleadores deberían abordar las cuestiones de diversidad cultural?
2. A continuación, comparta sus respuestas con uno o varios miembros de su grupo. En este paso, su objetivo será simplemente describirse unos a otros. Comparta tanta información como no le haga sentirse incómodo; no tiene por qué leer todo lo que haya escrito.
3. Por último, después de compartir sus respuestas, discuta las preguntas siguientes:
   a. ¿Cuáles considera que son las diferencias más importantes que existen en sus orígenes culturales?
   b. ¿Cómo han configurado sus diferentes orígenes culturales su forma de ser como persona y las experiencias de su existencia (por ejemplo, lo que usted valora, sus intereses, metas, experiencias con su familia y en la escuela)?
   c. ¿Cómo influirían sus orígenes culturales en sus experiencias en el lugar de trabajo? Por ejemplo, ¿se sentirá como parte de la empresa o como un extraño? ¿Su cultura presentará oportunidades o retos especiales?
   d. ¿Cómo el hecho de conocer distintos orígenes culturales le ayudará a ser un administrador o un miembro del equipo más efectivo?

Caso para desarrollar el pensamiento crítico | United Way y los Boy Scouts of America[53]

James Dale pasó 12 años de su vida trabajando con los Boy Scouts of America (BSA). Como maestro ayudante de scouts, se enorgullecía del trabajo que desempeñaba y de la organización misma. En 1990, los scouts se enteraron de que era gay y le despidieron de la organización. En una entrevista que publicó *The Advocate*, se reporta que Dale dijo: "Pienso que el programa de los scouts enseña confianza en uno mismo y liderazgo. Se trata de que uno le dé lo mejor que tiene a la sociedad, de que deje las cosas mejor de lo que las encontró, de defender lo correcto. Ésa es una de las ironías de todo este caso; es decir, que cuando se enteraron que yo era gay, de repente dejé de estar a su altura".

Dale buscó ayuda y se dirigió a los tribunales. Una corte estatal sentenció que la restricción impuesta por los BSA era ilícita y que debería permitir que Dale trabajara como maestro de scouts. La corte también llegó a la conclusión de que no había evidencia de que un maestro de scouts gay no pudiera cuidar a sus scouts ni impartirles los valores de los BSA. Cuando los BSA apelaron la resolución, la Corte Suprema Federal revocó la decisión de la Corte Suprema del estado y resolvió en contra de Dale y a favor de los Boy Scouts of America. En esencia, la resolución permitía que los BSA siguieran determinando quién podía pertenecer a su organización y quién no podía hacerlo.

United Way se dio cuenta de que sus políticas para evitar la discriminación chocaban con la política de los BSA nacionales, la cual permitía discriminar a los gay declarados. La organización nacional de United Way publicó una declaración haciendo hincapié en que las secciones locales de United Way determinaban sus políticas contra la discriminación. Varias agencias independientes de United Way tenían políticas de financiamiento que requerían que las entidades que quisieran recibir fondos sujetos a la discreción de United Way debían aceptar que brindarían servicios sin discriminar a nadie por causas de edad, género, raza, religión, preferencia sexual, etnicidad, origen nacional o discapacidad.

United Way de Columbia-Willamette

Larry Norvell, director de la agencia local de United Way de Columbia-Willamette (UWCW), sabía que había llegado el momento de que su sección afrontara el tema de las asignaciones a la organización local de los BSA, llamada Cascade Pacific Council of the Boy Scouts of America (CPCBSA). A estas alturas, tres miembros del consejo se habían dirigido a los medios para acusar a los BSA diciendo que enseñaban el odio y la intolerancia. Norvell, además de trabajar con los miembros del consejo, tuvo que trabajar con otros grupos de interés (los directivos de la agencia, el personal de UWCW, los donantes, los miembros del consejo, gente de la comunidad, etc.) que de forma decidida pensaban que la política de la agencia contra la discriminación se debía aplicar a la organización local de los Boy Scouts.

Norvell tuvo sus luchas personales por el tema. Sabía que como director de la entidad local de United Way su tarea era obtener donativos para las numerosas agencias de la zona de Portland que atendían a los necesitados. No era cuestión de perseguir una agenda personal en torno a una cuestión que podría calificarse de divisoria.

Perspectiva de Larry Norvell

Larry Norvell planteó su perspectiva en una entrevista:

> Mucho antes del caso de Dale, nuestros voluntarios que se ocupan de las asignaciones habían planteado dudas en cuanto del alcance de los Scouts para llegar a las minorías y a los gay. En United Way tenemos una política contra la discriminación, pero no la imponemos a las agencias. Ésta tuvo su origen en 1984 cuando uno de los miembros de nuestro consejo se empezó a interesar mucho en el tema de los Boy Scouts y los gay. Entonces yo no estaba ahí, pero me han contado que el consejo no quería tener mucha publicidad negativa durante la campaña. El resultado fue la declaración de una política que recomendaba con claridad a las agencias que tuvieran políticas contra la discriminación, incluyendo las preferencias sexuales.
>
> Cuando el caso Dale llegó al periódico el verano pasado [2000], mi consejero me recomendó que lo abordara. En particular, había un consejero que estaba muy preocupado. Otros consejeros también estaban muy preocupados por la posibilidad de que se presentara una publicidad negativa durante nuestra campaña.
>
> En particular, hay un par de consejeros que tienen conflicto por el tema. Sé que será una decisión difícil para ellos, al igual que para otros consejeros, pero estoy convencido de que todos abordarán el asunto con una mentalidad abierta y que tomará la decisión más conveniente para nosotros. Tenemos que hacer a un lado las agendas personales. La cuestión central es "¿Cómo puede United Way servir mejor a la comunidad?". Tenemos que ver más allá de la situación inmediata. Podemos optar por no financiar a los Scouts a causa de nuestra política contra cualquier tipo de discriminación, pero tenemos que ponderar las consecuencias para todos nuestros grupos de interés.
>
> Tenemos que considerar las implicaciones futuras de cualquier decisión que tomemos. Si adoptamos una política que excluye la asignación de fondos de United Way a cualquier agencia que discrimine, podríamos perder 2 millones de dólares de aportaciones, cifra que representa alrededor de 10 por ciento de nuestra campaña entera.
>
> Una cuestión más importante son las controversias que se podrían dar en el futuro, ¿cómo nos coloca una decisión tomada hoy para cuando se presente el siguiente tema polémico que afectará a nuestra comunidad? Hace varios años tuvimos una polémica por las asignaciones a Planned Parenthood. Las organizaciones de caridad católicas se retiraron de United Way porque se oponían a la posición de Planned Parenthood con relación al aborto. ¿Deberíamos tomar posiciones respecto a temas de la comunidad y asumir el riesgo de perder a agencias, financiamiento y otros tipos de apoyo? Y, sin embargo, estas agencias son precisamente del tipo que hemos prometido ayudar.
>
> Otros argumentan que representamos a 83,000 contribuyentes de esta comunidad y que todos ellos no hablan con una sola voz. Las personas hacen aportaciones a United Way sin intención de defender una moral o filosofía particulares. Dicen que quieren que United Way sea una gran manta que toma decisiones basándose en dónde podrá tener mayor efecto el dinero entregado.
>
> Otro punto que se debe considerar es que tenemos uno de los programas de donaciones dirigidas por los donantes más progresista del país. Los donantes pueden dirigir sus donativos a agencias específicas o pedir que no vayan a parar a una de ellas. Si las personas consideran que una agencia como los Boy Scouts les resulta inaceptable, entonces nos pueden indicar que enviemos su donativo al lugar de su preferencia.
>
> El año pasado sólo tuvimos 11 agencias que fueron señaladas de forma negativa, y los Scouts fueron una de ellas. Pienso que fueron señaladas de forma negativa por unos 380,000 dólares, que en su mayoría eran fondos corporativos. En particular, Wells Fargo Bank y Portland General Electric nos solicitaron que no entregáramos fondos a la sección local de los BSA en razón de las políticas contra la discriminación de sus empresas. Además, hubo 140 empresas que nos dijeron que no realizarían sus campañas de United Way mientras no resolviéramos la cuestión de los Scouts.
>
> Además nos reunimos con entre 30 y 40 líderes de negocios que nos dijeron: "¿Por qué United Way se ha metido en este lío? No estamos apoyándoles para que se metan en cuestiones políticas o polémicas".
>
> En lo personal, no quiero que nadie sea discriminado. Pienso que las personas no deciden ser gay. Hablé con varios especialistas en ética respecto a nuestra situación. ¿La discriminación de los gay queda dentro del contexto de una cuestión de moral? Los dos dijeron que sí, pero uno me dijo que al menos la mitad de la energía dedicada a la cuestión de los gay estaría más movida por los sentimientos que por la racionalidad.



Dijo que era poco probable que pudiera convencer a las personas con un razonamiento.

"También hablé con líderes afroestadounidenses y con varios líderes judíos para pedir su consejo. Uno de ellos me dijo que analizara la manera en que United Way puede servir al bien mayor. Si United Way se inclinara a favor de los gay, ¿a quién ayudaría? ¿Quién se vería perjudicado? ¿Cambiaría lo que piensa el público respecto a los gay? ¿Qué decir de la viejecita pobre que vive aislada y necesita ayuda, qué pasaría si ella no recibiera la ayuda de una agencia porque nuestras aportaciones disminuyen? ¿Vale la pena tener una posición moral a expensas de ello? ¿En realidad podemos cambiar a los Scouts?

Perspectiva de Larry Otto

Larry Otto es director ejecutivo de los CPCBSA. Otto también se reunió con uno de los autores de este caso y le proporcionó abundante información respecto a la posición de los Boy Scouts:

> Me preocupa la madre que tiene 30 años y que no puede enviar a su hijo a Cub Scouts debido a esta polémica. No quiero que ella no envíe a su hijo a los Scouts. No somos homofóbicos ni nos dedicamos a hacer chistes de mal gusto sobre los gay. De hecho, gran parte de nuestro personal no está de acuerdo con la política de los BSA nacionales. No le preguntamos a nadie cuáles son sus preferencias sexuales, porque no es correcto hacerlo.
>
> Había un joven que estaba registrado en los scouts como líder adulto voluntario. Cuando insistió en presentarme un documento en el que declaraba que era homosexual, la política de los BSA me mandó que le negara su admisión como voluntario en los BSA y le envió una carta explicándole lo anterior. Él no era nuestro empleado, así que no le despedimos, sino que simplemente le negamos el registro.
>
> Soy católico. Los católicos llevamos muchas décadas escuchando cuáles son los métodos autorizados para el control de la natalidad, y algunos los siguen y otros no. El hecho de que alguien tome la píldora no significa que queda fuera de la iglesia. No podemos permitir que cuestiones específicas separen a las comunidades. Vea las agencias que tienen fuertes vínculos con denominaciones religiosas; ellas tampoco aceptan a los gay y, sin embargo, no han sido señaladas y captado la atención de los medios ni han sido sometidas a la presión de United Way.
>
> Vea las cosas positivas que hacen los Scouts. Por ejemplo, cada año servimos a más de 53,000 jóvenes, operamos nueve campamentos de verano que atendieron a 13,000 niños y operamos tres retiros de invierno que sirvieron a 6,000 jóvenes y una base Sea Scout que atiende a 200 muchachos y muchachas. Nuestros programas atienden a 16,000 niños y niñas que están en "situación de riesgo" en sus barrios. Nuestros miembros contribuyeron con más de 1.3 millones de horas de servicios a las comunidades locales del Cascade Pacific Council. Hemos sembrado más de 2 millones de árboles y recogido más de 250,000 kilogramos de ropa y artículos para el hogar en buen estado de uso para Goodwill Industries y más de 180,000 kilogramos de comida para las agencias locales de ayuda.
>
> Lo que más nos enorgullece es que los Scouts han tenido un impacto claro positivo en la vida de tantos jóvenes. Estamos para ayudar a los niños a crecer de modo que se conviertan en buenos ciudadanos.
>
> Usted sabe que todo esto empezó cuando un artículo del *New York Times*, que estaba lleno de errores, fue publicado después de la resolución de la Corte Suprema... El tema de los gay no tiene peso en la clase media de Estados Unidos. Sólo alrededor de 10 agencias de United Way, de 1,400, han presionado a los Scouts y alrededor de 30 por ciento del público cuestiona lo que hicimos. Los mormones están claramente de nuestro lado. Algunos otros grupos religiosos son ambivalentes, pero en general nos apoyan. No es justo señalar tan sólo a los Scouts.

Preguntas

1. ¿Considera que Larry Norvell se encuentra ante un dilema ético o que simplemente puede manejar esta situación como si se tratara de una decisión de negocios? Explique por qué.
2. Si usted fuera Larry Norvell, ¿cómo se prepararía para su junta con el consejo de United Way para discutir el tema de que esa organización continúe proporcionando fondos a los Boy Scouts? Identifique tres puntos clave que presentaría ante el consejo y su lógica para fundamentarlos.
3. Si usted fuera miembro del consejo, ¿cuál sería su posición respecto a la cuestión de si United Way de Columbia-Willamette debería seguir proporcionando fondos a la sección local de los Boy Scouts?





NOTAS

Capítulo 1

1. *Adaptado de* J. Battelle, "Turning the page bit by bit, Xerox Anne Mulcahy is digitizing the copier company she helped save", *Business 2.0*, julio de 2005, p. 98 y ss.; K. Hammonds, "What I know Now", *Fast Company*, marzo de 2005, p. 96; "Xerox: Back on track", *Fortune*, 26 de septiembre de 2005, p. 24 y ss.; D. Hellriegel y J. W. Slocum, Jr., *Organizational Behavior*, 11a. Ed., South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 2007; www.xerox.com, febrero de 2006.
2. Nuestra definición de competencias es una adaptación de la que ha presentado M.W. McCall, Jr., "High Flyers Developing the Nest Generation of Leaders", *Harvard Business School Press*, Boston, 1998; el Modelo de competencia para planear la carrera ha sido creado por Bowling Green State University, y está descrito en su sitio web, www.bgsu.edu, febrero de 2006.
3. Las listas incluyen a las empresas identificadas por terceros, entre ellos D. Bartram, "The great eight competencies: A criterion-centric approach to validaton", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 1185-1203; A. R. Levenson, W. A. Van der Stede y S. G. Cohen, "Measuring the relationship between managerial competencies and performance", *Journal of Management*, 32, 2006, pp. 360-380; B. Howland, *The Prospector*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1999.
4. E. Scannell, "Cracking Dell's code", *VARbusiness*, 9 de enero de 2006, p. 26 y ss.
5. www.AmericanExpress.com, febrero de 2006.
6. "Zimbra unveils alternative to notes", *Computerworld*, 12 de septiembre de 2005, p. 16.
7. S. Avery, "'Lean but not mean!', Rockwell Collins excels", *Purchasing*, 1 de septiembre de 2005, pp. 26-32.
8. www.starbucks.com, febrero de 2006.
9. www.fedex.com, julio de 2006.
10. M. Kripalani, "Wired villages", *Business Week*, 14 de octubre de 2002, p. 116.
11. Q. N. Huy, "Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers", *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002, pp. 31-69.
12. Conversación personal con Eric Daly, gerente regional de State Farm Insurance Company, Dallas, TX, junio de 2006.
13. T. S. Bateman, H. O'Neill y A. Kenworthy-U'Ren, "A hierarchical taxonomy of top managers' goals", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 1134-1148.
14. "Oracle: Now the hard part", *Business Week*, 16 de diciembre de 2005, pp. 23 y ss.
15. www.hbfuller.com, febrero de 2006.
16. C. D. Stoltenberg, "Enhancing professional competence through developmental approaches to supervision", *American Psychologist*, 60, 2005, pp. 857-864.
17. J. A. Fernández y L. Underwood, "Succeeding in China: The voices of experience", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 402-417; G. Yeung y V. Mok, "What are the impacts of implementing ISOs on competitiveness of manufacturing industry in China?", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 139-157; Y. Luo, "From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions, and paradigms for MNCs in China", *Journal of World Business*, 42, 2007, en imprenta.
18. *Adaptado de* D. Elliott, "Can this man save the American auto industry?", *Time*, 30 de enero de 2006, pp. 38-48.
19. Conversación personal con Rachel Cheeks, gerente de PepsiCo, Dallas, TX, enero de 2006.
20. *Adaptado de* www.containerstore.com, febrero de 2006; D. Drickhamer, "The Container Store", *Material Handling Management*, 60(6), 2005, pp. 16-18.
21. M. Buckingham y D. Clifton, *Now, Discover Your Strengths*, The Free Press, Nueva York, 2001; M. Buckingham y C. Coffman, *First, Break all the Rules*, Simon and Schuster, Nueva York, 1999.
22. S. Yun, S. Faraj y H. P. Sims, Jr., "Contingent leadership and effectiveness of trauma resucitation teams", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 1288-1296; M. A. Marks, L. A. De Church, J. E. Mathieur, F. J. Panzer y A. Alonso, "Teamwork in multiteam systems", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 964-971; P. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
23. *Adaptado de* E. Levinson, "Welcome to our world", *Fortune*, 23 de enero de 2006, p. 114; U. Kher, "Getting smart at being good", *Time*, 17 de diciembre de 2005 p. 1A y ss.; www.wholefoods.com, junio de 2006.
24. K. Dell, "Lacost's riposte", *Time*, octubre de 2005, pp. A15-A17.
25. A. B. Bossard y R. B. Peterson, "The Repatriate experience as seen by American expatriates", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 9-28.
26. D. C. Thomas, M. B. Lazarova y K. Inkson, "Global careers: New phenomenon or new perspecives?", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 340-347; M. Dickmann y H. Harris, "Developing career capital for global careers: The role of international assignments", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 399-408.
27. *Adaptado de* S. Prasso, "Battle for the face of China", *Fortune*, 12 de diciembre de 2005, p. 157 y ss.
28. www.visa.com, junio de 2006.
29. J. M. Brett y L. K. Stroh, "Working 61 plus hours a week: Why managers do it?", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 67-78; S. W. Wellington, *Women of Color in Corporate Management: Opportunities and Barriers*, Catalyst, Nueva York, 1999.
30. G. N. Powell y L. M. Graves, *Women and Men in Management*, 3a. Ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2003.
31. M. W. McCall, Jr., *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
32. *Adaptado de* M. Arndt, "George Buckley: The new skipper at 3M's helm", *Business Week*, 19 de diciembre de 2005, p. 7; "Good governance, the best investment", *Business Week Online*, 15 de junio de 2004; D. DeFotis, "Why 3M looks good", *Barron's*, 20 de junio de 2005, p. 50 y ss.

Capítulo 2

1. *Adaptado de* www.starbucks.com, mayo de 2006; R. W. Gunn y B. R. Gullickson, "Mind-set", *Strategic Finance*, septiembre de 2005, pp. 8-10; J. S. Harrison, E. Chan, C. Gauther, T. Joerchel, J. Nevarez y M. Weng, "Exporting a North American concept to Asia: Starbucks in China", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 2005, pp. 275-284.
2. M. Weber, *Theory of Social and Economic Organization*, Trad. de M. A. Henderson y T. Parsons, Free Press, Nueva York, 1947. Véase también M. Lounsbury y E. J. Carberry, "From king to court jester: Weber's fall from grace in organizational theory", *Organization Studies*, 26(4), 2005, pp. 501-526.
3. *Adaptado de* www.kerr.mcgee.com, junio de 2006.
4. *Adaptado de* T. Mucha, "What works", *Business 2.0*, septiembre de 2005, pp. 47-49.
5. Comunicación personal con Tim Logan, Departamento de finanzas, Caterpillar, mayo de 2006.
6. Comunicación personal con Gerardo González, director de operaciones, Dolex, junio de 2006.
7. M. M. Davis, N. J. Aquilano y R. B. Chase, *Fundamentals of Operations Management*, 4a. Ed., Irwin, McGraw-Hill, Boston, 2003.
8. Davis *et al*., p. 16.
9. *Ibid*.
10. S. B. Norman, Luthans y K. Luthans, "The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 2005, pp. 55-65; F. Luthans, "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 16, 2002, pp. 57-75.
11. H. Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman & Sons, Londres, 1949. Véase también D. Lamond, "A matter of styles: Reconciling Henri and Henry", *Management Decision*, 42(2), 2004, pp. 330-356.
12. F. Barber y R. Strack, "The surprising economies of a 'people business'", *Harvard Business Review*, junio de 2005, pp. 80-91; C. D. Cooper, "Just joking around? Employee humor expression as an ingratiatory behavior", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 751-764.
13. M. P. Follet, *Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
14. J. Reed y R. Cunningham, *Team Member General Information Guidebook*, Whole Foods Market, Austin, TX, 1998.
15. C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.
16. E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard Business School, Boston, 1945.
17. G. C. Homans, *The Human Group*, Harcout, Brace and World, Nueva York, 1959.
18. *Adaptado de* TD Industries, "Servant Leadership", www.tdindustries.com, febrero de 2006. Véase también C. McLaughlin, "A strong foundation", *Training*, 36(3), 2001, p. 80 y ss.
19. J. Swart y J. H. Powell, "Men and measures: Capturing knowledge requirement in firms through qualitative system modeling", *Journal of Operational Research Society*, 57, 2006, pp. 10-22.
20. C. Ranganathan y V. Sethi, "Rationality in strategic information technology decisions: The impact of shared domain knowledge and IT unit structure", *Decision Sciences*, 33(1), 2002, pp. 59-86.
21. *Adaptado de* D. Lyons, "Attack of the blogs", *Forbes*, 14 de noviembre de 2005, pp. 129-138. Véase también B. Johnson, "Counting cost of blogs", *Advertising Age*, 24 de octubre de 2005, p. 1 y ss.
22. E. N. Brockman, J. J. Hoffman y D. D. Dawley, "A contingency theory of CEO successor choice and post-bankruptcy strategic change", *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 2006, pp. 213-233.
23. *Adaptado de* R. Meredith, "Split personality", *Forbes*, 17 de octubre de 2005, pp. 114-116; "The new face of Philips", *Business Week Online*, 1 de diciembre de 2005.
24. B. W. Taylor y R. S. Russell, *Operations Management*, 5a. Ed., John Wiley & Sons, Nueva York, 2006, pp. 77-130.
25. W. E. Deming, *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA, 1982.
26. D. A. Floyd, "Statistical process control", *IIE Transactions*, 37, 2005, pp. 1086-1088.
27. D. Dickson, R. C. Ford y B. Laval, "The top ten excuses for bad service", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 168-184.
28. A. Hasen, "M-class: The making of the new Daimler-Benz", *Organizational Dynamics*, 26, 1998, pp. 74-78.
29. L. L. Berry, "The collaborative organization: "Leadership lessons from Mayo Clinic", *Organizational Dynamics*, 33, 204, pp. 228-243; L. L. Berry y N. Bendpudi, "Clueing in customer: When a company's offers are hard to judge, customers look for subtle indicators of quality", *Harvard Business Review*, 81(2), 2003, pp. 100-107.
30. *Adaptado de* K. Bonamici, "Timberland", *Fortune*, 23 de enero de 2006, p. 116 y ss.; J. Reingold, "Walking the walk", *Fast Company*, noviembre de 2005, p. 81 y ss.; K. Bowers, Swartz's new rules for Timberland", *Footwear News*, 24 de octubre de 2005, p. 9 y ss.; J. L. Krotz, "Philanthropy: A new breed. Corporate board", *Town & Country*, junio de 2005, p. 190 y ss.
31. *Adaptado de* A. J. Dubin, *Essentials of Management*, South-Western, Cincinnati, OH, 1997.
32. *Adaptado de* M. L. Kirsche, "Boots cuts 900 support jobs, adds Rx roles", *Drug Store News*, 16 de febrero de 2004, pp. 7-9; "Boots' scope expands with merger", *Chain Drug Review*, 24 de octubre de 2005, pp. 1-3; A. Wilkinson, "Baker gives retail a cutting edge: Boots chief executive gets tough and starts to bring retail expertise to the company", *Marketing Week*, 30 de octubre de 2004, pp. 11-12; D. Pinto, "New CEO sharpens Boots' competitive edge", *Chain Drug Review*, 2 de febrero de 2004, pp. 10-11; R. L. Daft, *Organizational Theory and Design*, 9a. Ed., South-Western, Cincinnati, OH, 2007, p. 359.

Capítulo 3

1. *Adaptado de* D. Ivanovich, "Widespread water issues alleged", *Knight Ridder Tribune Business News*, 24 de enero de 2006, p. 1; Hallliburton Watch, www.halliburtonwatch.org, febrero de 2006; D. Lesar, "A tough job and Halliburton does it", *Los Angeles Times*, 10 de octubre de 2004, p. 5.
2. D. J. Lesar, "Letter to all Halliburton employees", www.halliburton.com, febrero de 2006.
3. C. H. Deutsch, "New surveys show that big business has a P. R. problem", *New York Times*, 9 de diciembre de 2005, p. C1.
4. Encuesta de Gallup, "Nurses remain atop honesty and ethics list", 5 de diciembre de 2005, http://poll.gallup.com, febrero de 2006.
5. R. Chun, "Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications", *Journal of Business Ethics*, 57, 2005, pp. 269-284; C. C. Verschoor, "Integrity is a strategy for performance", *Strategic Finance*, 86(1), 2004, pp. 15-18.
6. S. Burns, "Hanging's too good for some bigwigs", *Houston Chronicle*, 8 de noviembre de 2004, p. D3.
7. *Adaptado de* "Ex-Halliburton employee sentenced to prison", *Wall Street Journal*, 21 de noviembre de 2005, p. 1; G. Witte, "Former KBR worker admits to fraud", *Washington Post*, 23 de agosto de 2005, p. A11.
8. *Adaptado de* K. Kranhold, "U.S. firms raise ethics focus", *Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2005, p. B4.
9. C. Jones, M. Parker y R. T. Bos, *For Business Ethics*, Routledge, Nueva York, 2006.
10. P. R. Harris, R. T. Moran y S. Moran, *Managing Cultural Differences: Global Strategies for the 21st Century,* 6a. Ed., Butterworth- Heinemann, Burlington, MA, 2005.
11. M. J. Copeland y C. P. Schuster, *Global Business Practices-Adapting for Success*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2007.
12. L. L. Nash, *Good Intention Aside: A Manager's Guide to Revolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press, Boston, 1993; C.E. Johnson, *Ethics in the Workplace: Tools and Tactics for Organizational Transformation*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2007.
13. W. W. George, "Restoring governance to our corporations: Crisis in the corporate world", *Vital Speeches of the Day*, 68, 2002, pp. 793-794.

14. S. P. Huntington, *Who Are We: The Challenges to America's Identity*, Simon & Schuster, Nueva York, 2005.
15. J. Janove, "Keep 'em at will, treat 'em for cause", *HR Magazine*, 50(5), 2005, pp. 111-116.
16. *Adaptado de* S. E. Jackson y R. S. Schuler, *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 9a. Ed., Thomson South-Western, Mason, OH, 2006. Utilizado con autorización.
17. Mike, B. y J. Grimshaw, "Communicating legal compliance effectively", *Corporate Responsibility Management*, 2(4), 2006, pp. 34-38.
18. *Adaptado de* Schmultzer, Aptaker y Shepard, *Employment Law Briefly*, Washington, DC, 2002, pp. 1-4.
19. Ethic Resource Center, *2005 National Business Ethics Survey*, www.ethics.org, febrero de 2006; J. Joseph, "Integrating ethics and compliance programs: Next steps for successful implementation and change", www.ethics.org, febrero de 2006.
20. *Adaptado de* E. Navran, "Seven steps for changing the ethical culture of an organization, www.ethics.org, febrero de 2006; J. Joseph, "Integrating ethics and compliance programs: Next steps for successful implementation and change, www.ethics.org, febrero de 2006.
21. L. Paine, R. Deshpandé, J. D. Margolis y K. E. Bettcher, "Up to code: Does your company's conduct meet world-class standards?", *Harvard Business Review*, 83(2), 2005, pp. 122-133.
22. "Citigroup Code of Conduct", www.citigroup.com, febrero de 2006.
23. L. Kohlberg, *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages and the Idea of Justice*, Harper & Row, Nueva York, 1984; G. D. Boxter y C. A. Rarick, "Education and moral development of managers: Koblerg's stages of moral development and integrative education", *Journal of Business Ethics*, 6, 1987, pp. 243-248; M. Schminke, M. L. Ambrose y D. O. Neubaum, "The effect of leader moral development on ethical climate and employee atitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, pp. 131-151; J. S. Reynolds, "Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 233-243; C. Gopinath, "Trusteeship as a moral foundation for business", *Business and Society Review*, 110, 2005, pp. 331-345.
24. *Adaptado de* T. Case, "Non-traditional media: Monica Gadsby", *Mediaweek*, 15 de noviembre de 2005, pp. A36-A37; perfil de Monica Gadsby, www.tapestrypartners.com, febrero de 2006.
25. M. J. Gundlach, S. C. Douglas y M. J. Martinko, "The decision to blow the whistle: A social information processing framework", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 107-123; J. R. Mesmer-Magnus y C. Viswesvaran, "Whistleblowing in organizations: An examination of the correlates of whistleblowing intentions, actions, and relations, *Journal of Business Ethics*, 62, 2005, pp. 277-297.
26. C. C. Verschoor, "To blow the whistle or not is a tough decision", *Strategic Finance*, 87(4), 2005, pp. 21-23; L. Bowes-Sperry y A. M. O'Leary-Kelly, "To act or not to act: The dilemma faced by sexual harassment observers", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 288-306.
27. T. L. Mohr y D. Sloven, "Making tough calls easy", *Security Management*, 49(3), 2005, pp. 51-56.
28. *Adaptado de* P. Dwyer y D. Carney, "The year of the whistleblower", *Business Week*, 16 de diciembre de 2002, pp. 107-110.
29. *Fuente:* Marshall Sashkin. Usado con autorización. Sin fecha.
30. M. Schminke, M. L. Ambrose y T. W. Noel, "The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 1198-1207; J. S. Mill, *Utilitarianism*, Bobbs-Merrill, Indianapolis, 1957 (publicado originalmente en 1863).
31. M. A. Friedman, "Friedman doctrine. The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970, p. 32 y ss.; S. Pearlstein, "Social responsibility doesn't much sway the balance sheet", *Washington Post*, 5 de octubre de 2005, p. D1.
32. J. Q. Wilson, "Adam Smith on business ethics", *California Management Review*, otoño de 1989, pp. 59-72; S. Gallagher, "A strategic response to Friedman's critique of ethics", *Journal of Business Strategy*, 26, 2005, pp. 56-61.
33. S. M. Puffer y D. J. McCarthy, "Finding the common ground in Russian and American business ethics", *California Management Review*, invierno de 1995, pp. 29-46.
34. J. D. Aram, *Presumed Superior: Individualism and American Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993; D. Vogel, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Nueva York, 2005.
35. L. E. Lomasky, *Persons, Rights, and the Moral Community*, Oxford University Press, Nueva York, 1997; W. H. Shaw y V. Berry, *Moral Issues in Business*, 1a. Ed., Thomson South-Western, Mason, OH, 2007.
36. A. Genn, "These bills would expand OSHA standards", *St. Louis Daily Record*, 10 de febrero de 2006, pp. 1, 3.
37. C. A. Sawyer, "A different view", *Automotive Design & Production*, 118(2), 2006, pp. 46-48.
38. K. Lundegaard y L. Meckler, "Regulations push for anti-rollover system; NHTSA to propose requiring that all vehicles include stability control techonology", *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2006, pp. D1, D3.
39. T. Frankel, *Trust and Honesty: America's Business Culture at a Crossroad*, Oxford University Press, Nueva York, 2006.
40. A. D. Moore, Ed., *Information Ethics: Privacy, Property and Power*, University of Washington Press, Seattle, 2005.
41. "Tips on keeping workplace surveillance from going too far", *HR Focus*, 83(1), 2006, pp. 10-13; N. M. Firox, R. Taghi y J. Souckova, "E-mails in the workplace: The electronic equivalent of 'DNA' evidence", *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 2006, pp. 71-78.
42. *Adaptado de* "Fidelity's Commitment to Privacy", http://personal.fidelity.com, febrero de 2006.
43. P. Jenkins, *Beyond Tolerance: Child Pornography Online*, New York University Press, Nueva York, 2001.
44. J. E. Roemer, *Theories of Distributive Justice*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1998; F. Allhoff y A. Vaidya, *Business Ethics*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2005.
45. E. Murphy y E. J. Graff, *Getting Even: Why Women Don't Get Paid Like Men and What to Do About It*, Simon & Schuster/Touchstone, Nueva York, 2005.
46. B. R. Ellig, "The evolution of executive pay in the United States", *Compensation & Benefits Review*, 38(1), 2006, pp. 55-61; E. Woolard, Jr., "CEOs are being paid too much", *Across the Board*, 43(1), 2006, pp. 28-31.
47. M. A. Stein, "S.E.C. wants companies to tell all on executive pay", *New York Times*, 21 de enero de 2006, p. C2.
48. Z. S. Byrne, "Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance", *Journal of Business and Psychology*, 20, 2005, pp. 175-200.
49. A. B. Carroll y A. K. Buchholtz, *Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2006; J. W. Weiss, *Business Ethics: Stakeholders and Issues: A Management Approach*, Thomson South-Western, Mason, OH; 2006.
50. W. B. Werther, Jr. y D. Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage, Thousand Oaks, 2006.
51. L. S. Munilla y M. P. Miles, "The corporate-social responsibility continuum as a component of stakeholder theory", *Business and Society Review*, 110, 2005, pp. 371-387; R. W. Clement, "The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders", *Business Horizons*, 48(3), 2005, pp. 255-264.
52. M. Wu, "Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis", *Journal of American Academy of Business*, 8, 2006, pp. 163-172.
53. T. R. Harting, S. S. Harmeling y S. Venkataraman, "Innovative stakeholder relations: When 'ethics pays' (and when it doesn't)", *Business Ethics Quarterly*, 16, 2006, pp. 43-68.
54. *Adaptado de* "Message from our Chairman and CEO", www.investor.jnj.com, febrero de

2006; "Our company", www.jnj.com, febrero de 2006; "Johnson & Johnson 2004 Annual Report", www.investor.jnj.com, mayo de 2005.
55. "Q & A with William C. Weldon", *Med Ad News*, septiembre de 2005, pp. 128-129.
56. W. M. Lafferty y J. R. Meadowcroft, Eds., *Implementing Sustainable Development Strategies and Initiatives in High Consumption Societies*, Cambridge University Press, Nueva York, 2001.
57. "Sustainability development issues", United Nations Division for Sustainable Development, www.un.org/esa febrero de 2006.
58. J. R. Ehrenfeld, "The roots of sustainability", *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 2005, pp. 23-25; C. Giller y D. Roberts, "Resources: Green gets going", *Fast Company*, marzo de 2006, pp. 73-78.
59. "A better view of sustainable community", www.sustainablemeasures.com, febrero de 2006; P. Hjorth y A. Bagheri, "Navigating toward sustainable development, *Futures*, 38, 2006, pp. 74-92.
60. "Wells Fargo commits to ten-point plan for environmental sustainability, July 2005", www.greenbiz.com, febrero de 2006.
61. K. Krebsbach, "The green revolution", *U.S Banker*, diciembre de 2005, pp. 28-32.
62. "Wells Fargo & Company announces 10-point environmental commitment, July 11, 2005", www.wellsfargo.com, febrero de 2006.
63. D. A. Rondinelli y T. London, "How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations", *Academy of Management Executive*, 17(1), 2003, pp. 61-76.
64. *Adaptado de* "Best practices", *Calvert Online*, www.calvert.com, febrero de 2006.
65. *Adaptado de* "Johnson & Johnson 2004 Sustentability Report", www.jnj.com, febrero de 2006.
66. *Escenario I:* James R. Harris, *The Harris Survey*, Auburn University; *escenario 2:* B. Z. Posner y W. H. Schmidt, "Ethics in American companies: A managerial perspective", *Journal of Business Ethics*, 6, 1987, pp. 383-391; *escenario 3*: D. J. Fritzsche y H. Becker, "Linking management behavior to ethical philosophy: An empirical investigation", *Academy of Management Journal*, 27, 1984, pp. 172-180.
67. *Adaptado de* A. Bianco, *The Bully of Bentonville: How the High Cost of Wal-Mart's Everyday Low Prices Is Hurting America*, Random House/Currency Books, Nueva York, 2006; A. Bernstein, "Declaring war on Wal-Mart", *Business Week*, 7 de febrero de 2005, p. 31; T. A. Hemphill, "Rejuvenating Wal-Mart's reputation", *Business Horizons*, 48(1), 2005, pp. 11-21; L. Sachott, *Wal-Mart: Twenty First Century Leadership*, 24 de octubre de 2005. Discurso pronunciado por Lee Scott, CEO de Wal-Mart, en la Cox School of Business, Southern Methodist University (febrero de 2006); T. P. Coates, "Wal-Mart's Urban romance", *Time*, 5 de septiembre de 2005, pp. 44-45; R. Berner, "Can Wal-Mart fit into a white hat?", *Business Week*, 3 de octubre de 2005, pp. 94-96.

Capítulo 4

1. *Adaptado de* T. Eisenmann y J. Wong, *Electronic Arts in Online Gaming*, Harvard Business School, Boston, caso 9-804-240, 2005; R. E. Ofek, *Home Video Games: Generation Seven*, Harvard Business School, Boston, caso 9-505-072, 2005; www.writenews.com, marzo de 2006.
2. R. A. Pitts y D. Lei, *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, 4a. Ed., South-Western, Cincinnati, OH, 2006, p. 46.
3. W. A. McEachern, *Micro-Economics: A Contemporary Introduction*, 7a. Ed., South-Western, Cincinnati, OH, 2006, p. 2.
4. *Adaptado de* T. L. Friedman, *The World Is Flat*, Farrar, Straus y Giroux, Nueva York, 2005.
5. D. W. Conklin, "Risks and rewards in HR business process outsourcing", *Long Range Planning*, 6, 2005, pp. 579-599; R. Avon y J. V. Singh, "Getting offshoring right", *Harvard Business Review*, 83(12), 2005, pp. 135-143; D. DiMartino, "Examining the upside of outsourcing", *Dallas Morning News*, 1 de marzo de 2006, p. D4.
6. B. Uzzi y S. Dunlap, "How to build your network", *Harvard Business Review*, 83(12), 2005, pp. 53-60.
7. W. Hoffman, "The pig pursues RFID", *Traffic World*, 30 de enero de 2006, pp. 14-15: V. Godinez, "Wal-Mart to expand RFID", *Dallas Morning News*, 2 de marzo de 2006, p. 8D.
8. www.ebay.com, marzo de 2006.
9. A. C. Inkpen y E. W. K. Tsang, "Social capital: Networks and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 146-165; J. B. Quinn, P. Anderson y S. Finkelstein, "Leveraging intellect", *Academy of Management Executive*, 19(4), 2005, pp. 78-94.
10. D. Day, *The City of Calgary Envirosystem Annual Report*, Calgary, Alberta, Ciudad de Calgary, 2005. Véase también www.calgary.gov, marzo de 2006.
11. J. W. Spencer, T. P. Murhta y S. A. Lenway, "How governments matter to new industry creation", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 321-337.
12. R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 9a. Ed., South-Western, Cincinnati, OH, 2007, pp. 156-161.
13. M. Toossi, "Labor force projection to 2012: The graying of the U.S. workforce", www.bis.gov/opub/mlr/2004/02/art3exc.htm, marzo de 2006; S. J. Peterson y B. K. Spiker, "Establishing the positive contributory value of older workers", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 153-167.
14. M. Mittelstadt, "Challenges, stakes are hig for Hispanics", *Dallas Morning News*, 2 de marzo de 2006, pp. 1D, 8D; M. Mittelstadt, "Illegal inmigrants make up 5% of the workforce", *Dallas Morning News*, 8 de marzo de 2006, pp. 1D, 8D; www.agingstars.gov, marzo de 2006.
15. P. A. Heslin, "Experiencing career success", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 376-390; S. R. Barley y G. Kunda, "Contracting: A new form of professional practice", *Academy of Management Perspectives*, 20, 2006, pp. 45-66.
16. G. Hofstede y G. J. Hofstede, *Cultures and Oerganizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Nueva York, 2005. Véase también M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Luque y R. J. House, "In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leaderships from Project GLOBE", *The Academy of Management Perspectives*, 20, 2006, pp. 67-90.
17. J. A. Clair, J. E. Beatty y T. L. MacLean, "Out of sight but not out of mind: Invisible social identities in the workplace", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 78-95.
18. *Adaptado de* R. C. Morais, "Cracks in the Wall Street Journal", *Forbes*, 27 de febrero de 2006, pp. 90-96.
19. G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Cultures*, 2a. Ed., Sage, Londres, 2001; A. A. Erumban y S. B. deJong, "Cross-country differences in ICT adoption: A consequence of culture", *Journal of World Business*, 41, 2006, en imprenta.
20. Adaptado de Hofstede, *Culture's Consequences*. Véase también D. A. Ralston, P. Hallinger, C.P. Egri y S. Naothinsuhk, "The effects of culture and life stage on workplace strategies of upward influence: A comparison of Thailand and the United States", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 321-337.
21. M. Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
22. S. C. Carr, K. Inkson y K. Thorn, "From global careers to talent flow", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 386-389; C. M. Vance, "The personal quest for building global competence", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 374-385.
23. *Adaptado de* C. Chandler, Mickey MAO, *Fortune*, 18 de abril de 2005, pp. 170-178.
24. M.W. Porter, *Competitive Strategy: Techiniques for Analyzing Industries and Competitiveness*, Free Press, Nueva York, 1980.
25. M. Krantz, "Video games college is 'boot camp' for designers", *USA Today*, 16 de febrero de 2006, pp. 1 y ss.; R. Hastings, "Showtime for Netflix", *Business 2.0*, marzo de 2005, pp. 36-38; Comunicación personal con P. Raad, Hart eCenter, Southern Methodist University, Dallas, TX, junio de 2006.
26. www.nintendo.com, marzo de 2006. Véase también S. Wooley, "Xbox", *Fortune*, 6 de junio de 2005, pp. 63-67.
27. J. Bonardi y G. D. Keim, "Corporate political strategies for widely salient issues", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 555-576.

28. P. H. Kim, R. L. Pinkley y A. R. Fragale, "Power dynamics in negotiation", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 799-822.
29. M. Bennedsen y S. Feldmann, "Lobbying legislatures", *Journal of Political Economy*, 110, 2002, pp. 919-937.
30. Bernhagen y T. Brauninger, "Structural power and public policy", *Political Sutides*, 53(1), 2005, pp. 43-65; www.signonsandiego.com/uniontrib/20060217/news_ln17lobby.html, marzo de 2006.
31. www.nam.org, marzo de 2006.
32. Número Especial, *U.S. News and World Report*, Nueva Orleans, 27 de febrero de 2006.
33. B. Nielsen, "The role of knowledge embededness in the creation of synergies in strategic alliances", *Journal of Business Research*, 59, 2005, pp. 1194-2005; H. Merchant, "The structure-performance relationship in international joint ventures: A Comparative analysis", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 421-431.
34. D. Lei y J. W. Slocum, Jr., "Strategic and organizational requirements for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 19, 2005, pp. 31-45; W. H. Hoffmann, "How to manage a portfolio of alliances, *Long Range Planning*, 38, 2005, pp. 121-144.
35. K. H. Ehrhart y J. C. Ziegert, "Why are individuals attracted to organizations?", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 901-919.
36. *Adaptado de* www.aarp.org, marzo de 2006.
37. R. Nolan y F. W. McFarlan, "Information technology and the board of directors", *Harvard Business Review*, 83(10), 2005, pp. 96-107; R. Sabherwal y S. Sabherwal, "Knowledge management using information technology", *Decision Sciences*, 36, 2005, pp. 531-568.
38. *Adaptado de* E. Charnock, "Digital sleuthing", *Fast Company*, marzo de 2006, p. 66; y C. Johnson, B. Self, J. Franklin-Hodge y J. Rospars, "Online campaigning", *Fast Company*, marzo de 2006, p. 112; www.bluestatedigital.com, marzo de 2006.
39. C. Hall, "Trying to alter the fashion industry", *Dallas Morning News*, 26 de febrero de 2006, pp. D1-D6.
40. www.pitneybowes.com, marzo de 2006. Véase también T. Laseter, E. Rabinovich y A. Huang, "The hidden costs of clicks", *Business & Strategy*, 42(1), 2006, pp. 26-31.
41. www.internationalcargosystems.com, marzo de 2006.
42. Utilizado con autorización de P. Dorfman y J. Howell, *Cultural Values Questionaire*, New Mexico State University, Las Cruces, NM, 2006.
43. *Adaptado de* entrevistas con Eileen Albright, Administradora de Arrendamientos de la Región Occidental, Cinemark Theaters, Dallas, TX, junio de 2006; V. Godinez, "Coming soon: Battle of video formats, *Dallas Morning News*, 26 de febrero de 2006, pp. D1-D5; N. Denvir, "Popcorn is salt of the box office: Concessions comprise 25% of revenue for such chains as Regal, AMC", *Hollywood Reporter*, 10 de diciembre de 2004, pp. 14-15; S. Ault, Theater chains unspool DVD sales", *Video Business*, 24 de enero de 2005, pp. 5-7; G. Snyder, "Who's on top?", *Variety*, 26 de diciembre de 2005, pp. 7-9, J. Heileman, Showtime for Netflix", *Business 2.0*, marzo de 2005, pp. 36-38.

Capítulo 5

1. *Adaptado de* www.grupobimbo.com.mx, abril de 2006.
2. Comunicación personal con M. Parekh, Senior Account Manager, Dell Preferred Corporate Accounts, Dell Computer, Dallas, TX, abril de 2006.
3. www.wto.org, abril de 2006.
4. T. L. Friedman, *The World Is Flat*, Farrar, Straus y Giroux, Nueva York, 2005.
5. *Ibid*., p. 198.
6. D. C. Thomas, M. B. Lazarova y K. Inkson, "Global careers, New phenomenon or new perspective?", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 340-348.
7. Friedman, *ibid*., pp. 184-185.
8. S. Jyun y J. W. Gentry, "An exploratory investigation of the relative importance of cultural similarity and personal fit in the selection and performance of expatriates", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 1-8; A. H. L. Slangen, "National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration", *Journal of World Business*, 41, 2006, pp. 161-170.
9. D. J. Wood, J. M. Logsdon, P. G. Lewellyn y K. Davenport, *Global Business Citizenships*, M. E. Sharpe, Armonk, NY, 2006.
10. R. Saner y L. Yiu, "Swiss executives as business diplomats in the new Europe", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 298-312.
11. T. H. Becker, *Doing Business in the New Latin America*, Praeger, Westport, CT, 2004.
12. P. Kotler y G. Armstong, *Principles of Marketing*, 10a. Ed. Pearson/Prentice-Hall, 2004, p. 616.
13. J. B. Cullen, *Multinational Management: A Strategic Approach*, 2a. Ed., South-Western, Cincinnati, OH, 2002, pp. 68-97.
14. Ibid.; G. Van Der Vegt, E. Nan De Vliert y X. Huang, "Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 1171-1182.
15. P. Ghemawat, "Distance still matters", *Harvard Business Review*, 79(8), 2001, pp. 137-146.
16. *Adaptado de* A. Stevens, Grupo Bimbo, ensayo inédito, Cox School of Business, Dallas, TX, 2006.
17. M. R. Czinkota y L. A. Ronkainen, "A forecast of globalizations, international business and trade: Report from the Delphi study", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 111-123; T. H. Moran y G. T. West, *International Political Risk Management: Looking at the Future*, The World Bank, Washington, DC, 2005.
18. www.transparency.org, abril de 2006. Véase también P. Rodrigues, J. Doh y L. Eden, "The impact of corruption on entry strategy: Evidence from telecommunications projects in emerging economies", *Organization Science*, 17, 2006, pp. 402-414.
19. "China's candle exports to US set to be hit", *PTI-The Press Trust of India Ltd.*, 25 de noviembre de 2005.
20. "Five largest sugar producers vow action to push put prices", *Asia-Africa Intelligence Wire*, 12 de junio de 2003.
21. M. Liu, J. Ansfield y C. Simmons, "The proxy war: Corruption scandals are a battleground for jousting among the nation's top leadership", *Newsweek International*, 1 de noviembre de 2004, p. 34.
22. S. A. Zahra, R. L. Priem y A. A. Rasheed, "The antecedents and consequences of top management fraud", *Journal of Management*, 34, 2005, pp. 803-829.
23. J. G. Tillen, "The Foreign Corrupt Practices Act: Compliance issues in the tax and customs area", *Tax Executive*, 57(5), 2005, pp. 446-453.
24. www.wto.org, abril de 2006.
25. www.usmcoc.org, abril de 2006; véase también R. Morton, "NAFTA: Twelve years later", *Logistics Today*, 47(2), 2006, pp. 10-11.
26. M. Allen, "Smaller firms reignite Baja's maquiladora corridor after decline", *San Diego Business Journal*, 15 de agosto de 2005, pp. 16-18.
27. *Adaptado de* K. A. Garrett, "Mabe: At the vanguard in household appliances", *Business Mexico*, abril de 2005, pp. 27-28; también www.mabe.com.mx, abril de 2006.
28. www.europa.eu, abril de 2006.
29. www.eurunion.org, abril de 2006; véase también S. M. Puffer y D. J. McCarthy, "Management challenges in the new Europe", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 197-201; J. U. Farley y P. Barwise, "How European marketing management measures up to take on the future", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 273-284.
30. R. A. Pitts y D. Lei, *Strategic Management*, 4a. Ed., South-Western, Cincinnati, OH, 2006, pp. 229-284.
31. www.californiasunshine.com, abril de 2006.
32. B. Cresti, "U.S. domestic barter: An empirical investigation", *Applied Economics*, 37(17), 2005, pp. 1953-1967; www.computertradeorg, abril de 2006.
33. J. Biediger, T. Decicco, T. Green, G. Hoffman, D. Lei, K. Mahadevan, J. Ojeda, J. W. Slocum, Jr. y K. Ward, "Strategic action at Lenovo", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 89-102.
34. J. G. Combs, D. J. Ketchen, Jr. y R. D. Ireland, "Effectively managing service organizations", *Organizational Dynamics*, 35, 2006, pp. 357-371.
35. *Adaptado de* www.singer.com, abril de 2006; véase también F. F. Tocatli, "Mexican

fanchisinig at its peak", *Franchising World*, marzo de 2006, pp. 23-25.
36. H. Merchant, "The structure-performance relationschip in international joint ventures: A comparative analysis", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 41-56; y J. W. Lu y D. Xu, "Growth and survival of international joint ventures: An external-internal legitimacy perspective", *Journal of Management*, 32, 2006, pp. 426-448.
37. R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, L. Tiohanyi y R. E. White, "Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 941-965.
38. R. Ghemawat, "Regional strategies for global leadership", *Harvard Business Review*, 83(12), 2005, pp. 98-109; y Lou, "Toward cooperation within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 71-90; Y. Zhang, J. M. George y T. Chan, "The Paradox of dueling identities: The case of local senior executives in MNC subsidiaries, *Journal of Management*, 32, 2006, pp. 400-425.
39. www.ici.com, abril de 2006.
40. D. A. Griffith y M. B. Myers, "The performance implications of strategic fit", *Journal of International Business Studies*, 36, 2005, pp. 254-270; A. S. Cui, D. A. Griffith, S. T. Cavusgil y M. Dabic, "The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between foreign MNC's and local subsidiaries: A Croatian illustration", *Journal of World Business*, 41, 2006, pp. 100-111.
41. *Adaptado de* www.yueyen.com, abril de 2006; L. T. Chang, "In Chinese factory, rhythms of trade replace rural life", *Wall Street Journal*, 31 de diciembre de 2004, pp. A1, A5.

Capítulo 6

1. *Adaptado de* "Entrepreneurship in action: Denise Devine", *BGS International Exchange*, invierno de 2005, pp. 8-9; P. Banzen, "Sweetness is not a weakness for this food entrepreneur", *Philadelphia Inquirer*, 1 de julio de 2002, p. B1.
2. *Adaptado de* A. Abrams, *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*, 4a. Ed., Planning Shop, Palo Alto, CA, 2003, p. 2.
3. "U1: Jake Burton", *Fast Company*, abril de 2000, p. 122; J. B., Carpenter, "How we got started", www.fortune.com/sitelets/innovators/burton.html, 1 de noviembre de 2002.
4. "Burton Snowboards", *Hoover's*, www.hoovers.com, febrero de 2006; L. Jenkins, "Big air, loud tunes: In the halfpipe, a techno cavalcade", *New York Times*, 12 de febrero de 2006, p. B1.
5. "Introducing the ultimate razor for your dome", boletín de prensa, www.headblade.com, febrero de 2006.
6. "HeadBlade: Ultimate head shaving razor", www.headblade.com, febrero de 2006; M. Hofman, "The razor's edge", *Inc.*, marzo de 2000, pp. 86-87.
7. "The Outsource Group, LLC", *Hoover's*, www.hoovers.com, febrero de 2006; "About us: The Outsource Group", www.outsourcegroup.net, febrero de 2006.
8. B. R. Barringer y R. D. Ireland, *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2006.
9. T. W. Zimmerer y N. W. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 4a. Ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, 2005. Véase también J. Mair e I. Marti, "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, 41, 2006, pp. 36-44.
10. National Business Incubation Association, "What defines business incubation?", www.nbia.org, febrero de 2006.
11. National Business Incubation Association, "Business incubators", http://www.nbia.org, febrero de 2006.
12. H. Totterman y J. Sten, "Start-up: Business incubation and social capital", *International Small Business Journal*, 23, 2005, pp. 487-511.
13. U.S. Small Business Administration, "What is a small business?", www.sba.gov, febrero de 2006.
14. U.S. Small Business Administration, *Table of Small Business Size Standards*, www.sba.gov, febrero de 2006.
15. "About Kohler Co.", www.kohler.com, febrero de 2006.
16. Family Firm Institute, "Facts and Figures", www.ffi.org, febrero de 2006.
17. D. Dahl, "Meet the founders", *Inc.*, noviembre de 2005, pp. 126-127; S. Mulvehill, *Employer to Entrepreneur*, Business Publications, Delray Beach, Fl, 2003.
18. "Entrepreneurhisp in action", p. 9.
19. S. D. Saravathy, *Batten Briefings*, 1, verano de 2004, pp. 8-11.
20. R. G. McGrath e I. MacMillan, *The Entrepreneurial Mindset*, Harvard Business School Press, Boston, 2000; B. A. Baron y G. D. Markham, "Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success", *Academy of Management Executive*, 14(1), 2000, pp. 106-116.
21. D. C. McClelland, "Characteristics of successful entrepreneurs", *Journal of Creative Behavior*, 21, 1987, pp. 219-233; O. C. Hansemark, "Predictive validity of TAT and CMPS on the entrepreneurial activity 'start of a new business': a longitudinal study", *Journal of Managerial Psychology*, 15, 2000, pp. 634-654.
22. "About radio one", www.radio-one.com, febrero de 2006; B. Dumaine, J. Sloane, K., Powers y J. Boorstein, "How we got started", *FSB: Fortune Small Business*, septiembre de 2004, pp. 92-101.
23. B. Murray y A. Fortinberry, *Creating Optimism*, McGraw-Hill, Nueva York, 2005.
24. F. Luthans y C. M. Youseff, "Human, social, and now positive psycholgical capital management; Investing in people for competitive advantage", *Organizational Dynamics*, 330, 2004, pp. 143-160
25. "Entrepreneurship in action!", p. 9.
26. H. Page, "Like father, like son? Entrepreneurial history repeats itself", *Entrepreneur*, 20, 1997, pp. 45-53.
27. Adaptado de B. Burlingham, *Small Giants: Companies that Choose to Be Great Instead of Big*, Penguin USA, Nueva York, 2006; B. Burlingham, "There is a choice", *INC.*, febrero de 2006, pp. 81-89; B. B. Buchholz, "Jay Goltz's home-design empire started simply", *Chicago Tribune*, 7 de mayo de 2000, p. 26; J. Goltz y J. Oesterreicher", *The Street Smart Entrepreneur: 133 Tough Lessons I Learned the Hard Way*, Addicus Books, Omaha, NE, 1998; "About Goltz Group, www.goltzgroup.com, febrero de 2006.
28. Ernst & Young, *Ernst and Young Entrepreneurs of the Year 2005*, otoño de 2005, www.ey.com/us, febrero de 2006.
29. R. M. Nideffer, *Test of Attentional and Interpersonal Style*, Enhanced Performance Systems, San Diego, CA, 2006.
30. K. McFarland, "The psychology of success", *INC.*, noviembre de 2005, p. 159.
31. V. Govindarajan y C. Trimble, *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*, Harvard Business School Press, Boston, 2006.
32. S. Vyakarnam y J. Handelberg, "Four themes of the impact of management teams on organizational performance: Implications for future research of entrepreneurial teams", *International Small Business Journal*, 23, 2005, pp. 236-256.
33. *Adaptado de* K. Johnson, "Next level of leadership", *Quality Progress*, 38(8), 2005, pp. 48-53; "Summary of the Texas Nameplate Company Application for the Malcolm Baldrige National Quality Award", www.quality.nist.gov, abril de 2006; "About Us: Texas Nameplate Company", www.nameplate.com, abril de 2006.
34. B. A. Baron y G. D. Markham, "Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs success", *Academy of Management Executive*, 14, 2000, pp. 106-115.
35. K. McFarland, "The psychology of success", *INC.*, noviembre de 2005, p. 139.
36. *Adaptado de* K. Sutliff Lang, "The challenges of being an ethics officer for a small organization", *Ethics Today Online*, diciembre de 2005, pp. 6-10, www.ethics.org, marzo de 2006.
37. L. Kolodny, "Building a global alliance", *INC.*, septiembre de 2005, pp. 48-49.
38. U.S. Small Business Administration, "Breaking into the trade game", www.sba.gov, febrero de 2006.
39. *Adaptado de* Astute Solutions, *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006; "Astute Solutions: Company, management, team, history, news, solutions", www.astutesolutions.com, marzo de 2006.
40. S. Shane y F. Delmar, "Planning for the market: Business planning before marketing

and the continuation of organizing efforts", *Journal of Business Venturing*, 19, 2004, pp. 767-785; J. D. Ryan y G. Hiduke, *Small Business: An Entrepreneur's Business Plan*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2006.
41. *Adaptado de* W. A. Sohlman, "How to write a great business plan", *Harvard Business Review*, 77(7), 1997, p. 106.
42. "Barnes & Noble", *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006; "Barnes & Noble: Mission, history, and main businesses", www.barnesandnobleinc.com, marzo de 2006.
43. E. Teixeira, *Franchising from the Inside Out*, Xlibris Corporation, Philadelphia, PA, 2005; International Franchise Association, "Franchising frequently asked questions and answers", www.franchise.org, marzo de 2006; J. G. Combs, D. J. Ketshen, Jr. y R. D. Ireland, "Effectively managing service chain organizations", *Organizational Dynamics*, 35, 2006, pp. 357-371.
44. "Success stories: Fastings-SCORE points franchisee in right direction in Naperville", IL, www.score.org, marzo de 2006.
45. "About Fastings franchise", www.fastsigns.com, marzo de 2006.
46. *Adaptado de* S. Venkataraman, "Ten principles of entrepreneurial creation", *Batten Briefings*, boletín de Batten Institute, Darden Business School, University of Virginia, otoño de 2002, pp. 1, 6, 7.
47. P. J. Adelman y A. M. Marks, *Entrepreneurial Finance*, 4a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2007.
48. N. M. Carter, M. Williams y P. D. Reynolds, "Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy, and gender", *Journal of Business Venturing*, 12, 1997, pp. 125-145.
49. J. Cardis, S. Kirschner, S. Richelson, J. Kirschner y H. Richelson, *Venture Capital: The Definitive Guide for Entrepreneurs, Investors, and Practitioners*, Wiley, Nueva York, 2001; H. Riquelme y J. Walson, "Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure habe empirical validity?", *International Small Business Journal*, 20, 2002, pp. 395-421.
50. N. Brodsky y B. Burlingham, "My life as an angel", *INC.*, julio de 1997, pp. 43-48.
51. T. S. Manolova, C. G. Brush, L. F. Edelman y P. G. Greene, "Internationalization of small firms: Personal factors revisited", *International Small Business Journal*, 20, 2002, pp. 9-31.
52. B. M. Oviatt y P. Phillips McDougall, "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage", *Academy of Management Executive*, 9, 1995, pp. 30-79.
53. *Adaptado de* R. P. Roberts, Jr., "Localizing the brand", *INC.*, octubre de 2005, pp. 54-56; S. Maben, "Tapping foreign markets", *Knight Ridder Tribune News*, 22 de marzo de 2005, p. 1; "Henry Estate Winery", www.henryestate.com, marzo de 2006.
54. J. G. Longenecker, C. W. Moore, J. W. Petty y L. E. Palich, *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 13a. Ed., Thomson South-Western, Mason, OH, 2006.
55. M. Selz, "Caught in the crossfire", *Wall Street Journal*, 22 de mayo de 1997, p. R15; E. J. Poza, *Family Business*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2007.
56. "ACT-1 Personnel Services", *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006; "About ACT-1, www.act-1.com, marzo de 2006; K. Greenberg: "The pacesetter: Act*1 personnel services", *Los Angeles Business Journal*, 23 de septiembre 2002, p. 3.
57. R. S. Levin, "Midtown at the Oasis", *New York Enterprise Report*, revista en línea, enero de 2006, pp. 5-6, www.myreport.com. Véase también J. Sandberg, "Despite Success Stories: Working with a spouse is very risky business", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2006, p. B1.
58. M. Daly, *5 Steps to Board Success: New Approaches to Board Effectiveness and Business Success*, Authorhouse, Bloomington, UN, 2005.
59. E. McFadzean, A. O'Laughlin y E. Shaw, "Corporate entrepreneurship and innovation part 1: The missing link", *European Journal of Innovation Management*, 8, 2005, pp. 350-372.
60. V. Sathe, *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, 2003; M.H. Morris y D. F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations*, Thomson Wouth-Western, Mason, OH, 2002.
61. G. Pinchott, III, *Intrapreneurship*, Harper & Row, Nueva York, 1985; S. A. Zahra, Ed., *Corporate Entrepreneurship and Growth*, Edgar Elger, Northampton, MA, 2006.
62. Encontrará más información sobre el emprendedor Lou Dobbs en www.cnn.com. Haga clic en "Lou Dobbs", marzo de 2006.
63. M. Buckingham y C. Coffman, *First Break All the Rules: What the World's Great Managers Do Differently"*, Simon & Schuster, Nueva York, 1999; P. Burns, *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, Palgrave Macmillan, Hampshire, Reino Unido, 2005; T. Elfring, Ed., *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer, Nueva York, 2005.
64. S. Venkataraman.
65. "Entrepreneurial Quotient", Northwestern Mutual Life & Insurance Company, www.nmfn.com, marzo de 2006.
66. *Adaptado de* D. F. Kuratko y R. M. Hodgetts, *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*, 6a. Ed., Thomson South-Western, Mason, OH, 2006, pp. 24-25; "About FAST-SIGNS", www.fastsigns.com, marzo de 2006; B. Amaro, "What about a franchise?", *Sign Builder Illustrated*, octubre de 2005, pp. 43-46.

Capítulo 7

1. *Adaptado de* T. Lowry, "Can MTV stay cool", *Business Week*, 20 de febrero de 2006, pp. 51-60; "MTV Networks Company", www.hoovers.com, marzo de 2006; D. Carr, "I want my ubiquitous conglomerate", *New York Times*, 7 de noviembre de 2005, pp. C1, C3; "A Romano, Cable powerhous", *Broadcasting & Cable*, 26 de julio de 2004, p. 5.
2. R. A. Burgelman, A. S. Gove y P. E. Meza, *Strategies Dynamics: Concepts and Cases*, Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, IL, 2006; S. Kaplan y E. D. Beinhocker, "The real value of strategic planning", *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 2003, pp. 71-76.
3. T. Lowry, "Can MTV stay cool", *Business Week*, febrero de 2006, p. 58.
4. M. A. Hitt, R. D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 7a. Ed., Thomson South-Western, Mason, OH, 2007; R. Adner y P. Zemsky, "A demand perspective on sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal* 27, 2006, pp. 215-239.
5. Y. Seffi, *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, The MIT Press, Cambridge, MA, 2005; N. Hatch Woodward, "Words to recover by", *HRM Magazine*, 50(12), 2005, pp. 52-56.
6. M. D. Watkins y M. H. Bazerman, "Predictable surprises: The disasters you should have seen coming", *Harvard Business Review*, marzo de 2003, pp. 72-80.
7. *Adaptado de* W. Inman, "Staying ahead of the storm", *Industrial Engineer*, 38(2), 2006, pp. 28-33; Mississippi Power, www.southernco.com/inspower, marzo de 2006.
8. "Southern Company", *Hoover*, www.hoovers.com, marzo de 2006.
9. S. R. Covey, "Mission and margin", *Leadership Excellence*, 22(9), 2005, pp. 3-5; E. Buytendijk, "The five keys to building a high performance organization", *Business Performance Management Magazine*, febrero de 2006, pp. 24-30.
10. Los enunciados de la visión y la misión han sido tomados de los sitios web de Lowe's, www.lowes.com, marzo de 2006; eBay, www.ebay.com, marzo de 2006; y Dell Copmputar, www.dell.com, marzo de 2006.
11. J. Wegner, "Goodyear's strategy has Lincoln, Nebraska workers worried", *Knight Ridder Tribune Business News*, 26 de septiembre de 2005; www.goodyear.com, marzo de 2006, "The Goodyear Tire & Rubber Company: 2005 company profile edition 3: SWOT analysis", *Just-Auto*, diciembre de 2005, pp. 17-20.
12. D. O. Faulkner y A. Campbell, Eds. *Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Nueva York, 2007.
13. N. Argyres y A. M. McGahan, "An interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, 16(2), 2002, pp. 45-52.
14. "Lowe's fact sheet for investors", www.lowes.com, marzo de 2006; "Lowe's Companies Inc.", www.finance.yahoo.com, marzo de 2006.
15. M. W. Penga, S. H. Lee y D. Y. Wang, "What determines the scope of a firm over

time? A focus on institutional relatedness", *Academy of Management Review,* 30, 2005, pp. 622-633.
16. *Johnson and Johnson Annual Reports*, www.jnj.com, marzo de 2006.
17. "Johnson and Johnson to acquire Animas Corporation for 7.63 times revenue", *Weekly Growth Report*, 2 de enero de 2006, p. 5.
18. M. S. Gary, "Implementation strategy and performance outcomes in related diversification", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 643-664.
19. R. E. Hoskisson y M. A. Hitt, *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.
20. C. Raulwald y K. Brune, "DaimlerChrysler sells two units to Swedish equity firm EQT", *Wall Street Journal*, 29 de diciembre de 2005, p. B2.
21. "Management report: DaimlerChrysler", www.daimlerchrysler.com, 6 de marzo de 2006.
22. "About Us: Toys 'R' Us", www.3.toysrus.com, marzo de 2006.
23. "Toys 'R' Us", www.hoovers.com, marzo de 2006; J. Verdon, "New Toys 'R' CEO gets mandate", *Knight Ridder Tribune Business News*, 8 de febrero de 2006, p. 1.
24. "Dell, Inc.", *Hoover's*, www.hoover.com, marzo de 2006.
25. "Google Inc.", *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006; "About Google: Corporate information", www.google.com, marzo de 2006.
26. "What is mtvU?", www.mtvu.com, marzo de 2006; V. Heffernan, "MTV's focus on colleges streams into your PC", *New York Times*, 31 de enero de 2006, p. E1.
27. "Business segments", www.jnj.com, marzo de 2006.
28. "Conglomerates. Yahoo! Finance", www.biz.yahoo.com, marzo de 2006.
29. "Our Company: GE", www.ge.com, marzo de 2006.
30. G. Colvin, "What makes GE great?", *Fortune*, 6 de marzo de 2006, pp. 90-104.
31. *Adaptado de* J. R. Immelt: Letter to stakeholders", *GE 2005 Annual Report*, www.ge.com, marzo de 2006; G. Colvin, "The bionic manager", *Fortune*, 19 de septiembre de 2005, pp. 88-93.
32. D. Lei y R. A. Pitts, *Strategyic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2006; T. A. Olsen, M. Pinto y S. Virji, "Navigating growth in emerging markets: Six rules for improving decision making between corporate and local leadership", *Journal of Business Strategy*, 26(6), 2005, pp. 37-45.
33. *GE 2005 Annual Report*, www.ge.com, marzo de 2006; D. Fisher, "GE turns green", *Forbes*, 15 de agosto de 2005, pp. 8-10.
34. S. C. Abraham, *Strategic Planning: A Practical Guide for Competitive Success*, Thomson Woth-Western, Mason, OH, 2006; L. Fuentelsaz y J. Gómez, "Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets", *Strategic Management Journal*, 27, 2006, pp. 477-499.
35. B. Stone, "Cisco plans its home invasion", *Newsweek*, 20 de marzo de 2006, pp. 44-45.
36. "IBM announces completion of acquisition of Micromuse Inc.", *Telecomworldwide*, 16 de febrero de 2006, p. 1; C. Forelle, "IBM's acquisition of Micromouse fills another gap in software unit", *Wall Street Journal*, 22 de diciembre de 2005, pp. B4, B6.
37. "AT&T Inc.", *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006; D. C. Chmielewski, "Telecom marriage could spur others", *Los Angeles Times*, 7 de marzo de 2006, pp. C12-C13; S. Nowlin, "Whitacre trumps the art of the big deal", *Knight Ridder Tribune Business News*, 8 de marzo de 2006, pp. 1, 3.
38. "Merck Consumer Pharmaceuticals Co.", www.jnj.com, marzo de 2006.
39. H. A. Simon, F. F. Bilstein y F. Luby, *Manage for Profits, Not for Market Share*, Harvard Business School Press, Boston, 2006; C. Homburg y M. Bucerius, "Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness", *Strategic Management Journal*, 27, 2006, pp. 347-367.
40. Wm. Wrigley Jr., "Company completes Kraft confections acquisition", boletín de prensa para informar a los inversionistas, 29 de junio de 2005, www.wrigley.com, marzo de 2006.
41. J. Adamy, "Father, son and gum", *Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2006, pp. A1, A10.
42. "Berkshire Hathaway, Inc.", *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006.
43. "Berkshire Hathaway decides on eventual successor to CEO Buffet", *Los Angeles Times*, 6 de marzo de 2006, p. C2.
44. "Business Wire", *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006; S. Jordon, "Berkshire seals purchase of PR company", *Knight Ridder Tribune News*, 2 de marzo de 2006, p. 1.
45. J. F. Reda, S. Feifler y L. G. Thatcher, *Compensation Committee Handbook"*, Wiley, Nueva York, 2005.
46. *Adaptado de* "Stock options", *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, www.en.wikipedia.org, marzo de 2006.
47. S. Sun Lee y B. Fen Cheng, "Do executive stock option grants have value implications for firm performance?", *Review of Quantitative Finance and Accounting* 26, 2006, pp. 249-274.
48. J. Dow y C. C. Raposo, "CEO compensation, change, and corporate compensation", *Journal of Finance*, 60, 2005, pp. 2701-2727.
49. *Adaptado de* M. Flood, "Whistle-blower tells jury of blatant lies", *Houston Chronicle*, 16 de marzo de 2006, pp. A1, A16; B. Nichols, "Enron witness becomes pariah", *Knight Ridder Tribune Business News*, 16 de marzo de 2006, pp. C1, C3.
50. J. Barney y W. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006; J. R. Hough, "Business segment performance redux: A multilevel approach", *Strategic Management Journal*, 27, 2006, pp. 45-61.
51. M. A. Carpenter y W. G. Sanders, *Strategic Management: Concepts and Cases,* Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2007; R. R. Wiggins y T. W. Ruefli, "Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter?", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 887-911.
52. *Lowe's 2005 Annual Report*, www.lowes.com, marzo de 2006.
53. J. Birger, "Second-mover advantage", *Fortune*, 20 de marzo de 2006, pp. 20-21; A. Baldwin, "Satisfaction for 2 firms: Lowe's and Wachovia outrank bigger competitors in customer service", *Knight Ridder Tribune Business News*, 21 de febrero de 2006, p. 1.
54. S. E. Jackson y R. S. Schuler, *Managing Human Resources-Through Strategic Partenerships*, 9a. Ed., Thomson South-Western, Mason, OH, 2006.
55. "Career opportunities: Lowe's", www.lowes.com, marzo de 2006.
56. "Our Company Goals: Eden Foods", www.edenfoods.com, marzo de 2006; "Eden Foods, Inc.", *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006.
57. J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don't*, HarperCollins, Glenview, IL, 2002.
58. "About Bain", www.bain.com, marzo de 2006.
59. C. Clapper, "Branching out", *Aftermarket Business*, noviembre de 2005, pp. 100-101.
60. D. Brown y S. Wilson, *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*, Wiley, Nueva York, 2005.
61. "FAQ Research", *Finance and Accounting Outsourcing Market Overview and Analysis of 14 Service Providers*, FAQ Research, Cambridge, MA, 2006.
62. P. Engardio, "The future of outsourcing", *Business Week*, 30 de enero de 2006, pp. 50-64.
63. "Business plan checklists", *Plan Ware*, www.planware.org, marzo de 2006.
64. T. W. Porter y S. C. Harper, "Tactical implementation: The devil is in the details", *Business Horizons*, 46(1), 2003, pp. 53-60.
65. R. S. Kaplan y D. P. Norton, "The office of strategy management", *Harvard Business Review*, 83(10), 2005, pp. 72-80.
66. *Adaptado de* "Engaging to imiprove results at Bombardier Aerospace", *Strategic Communication Management*, 9(3), 2005, pp. 18-22.
67. "Profile: Bombardier Aerospace", www.bombardier.com, marzo de 2006.
68. M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 2a. Ed., Free Press, Nueva York, 1998; M. E. Porter, *Michael E. Porter on Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998; O. Alan, R. S. Allen, M. M. Helms y S. A. Spralls III, "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies", *Journal of Business Strategy*, 27(1), 2006, pp. 43-53.

69. *Adaptado de* T. Siegel Bernard, "Enterprise: Entrepreneur heads south to launch firm; Leather goods maker finds savings—and obstacles—in Argentine start-up", *Wall Street Journal*, 21 de febrero de 2006, p. B6; "About Qara Argentina", www.qara.com, marzo de 2006.
70. Sitio web de *E*Trade*, www.us.etrade.com, marzo de 2006.
71. "Our vision: IKEA", www.ikea.com, marzo de 2006.
72. "IKEA", *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, www.wikipedia.org, marzo de 2006.
73. W. Chan Kim y R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
74. *Adaptado de* D. C. Hambrick y J. W. Fredrickson, "Are you sure you have a strategy?", reproducido en *Academy of Management Executive*, 15(4), 2005, pp. 51-62.
75. *Adaptado de* "Harley-Davidson, Inc.", *Hoover's*, www.hoovers.com, marzo de 2006; H. L. Kuglin, F. A. Kuglin y J. W. Slocum, Jr., "A route to building competitive advantage: Harley-Davidson", *Nanyang Business Review*, 4(1), 2005, pp. 23-43; "Harley-Davidson CEO interview", *CEO Wire*, 23 de agosto de 2005 (revista en línea, sin número de página); H. Scott, P. Cheese y S. Cantrell, "Focusing HR on growth at Harley-Davidson", *Strategic HR Review*, 5(2), 2006, pp. 28-31; "Harley-Davidson", www.harley-davidson.com, clic en "Company", marzo de 2006; J. B. Kelleher, "Harley wants a diversified ride", *Houston Chronicle*, 16 de marzo de 2006, pp. D1, D4; *Harley-Davidson 2004 Annual Report*, www.harley-davidson.com, marzo de 2006.

Capítulo 8

1. *Adaptado de* C. M. Dalton, "From canning jars to aerospace: An interview with R. D. Hoover, chairperson, chief executive officer, and president of Ball Corporation", *Business Horizons*, 49, 2006, pp. 97-104; "About Ball", www.ball.com, abril de 2006; *Ball Corporation 2005 Annual Report*, www.ball.com, abril de 2006.
2. C. R. Henderson y C. L. Hooper, *Making Great Decisions in Business and Life"*, Chicago Park Press, Chicago Park, CA, 2006; M.R. LeGault, *Think! Why Crucial Decision Can't Be Made in the Blink of an Eye*, Treshold Editions, Nueva York, 2006.
3. *Ball Corporation 2005 Annual Report*, www.ball.com, abril de 2006.
4. C. M. Dalton, "From canning jars…", *Business Horizons*, 49, 206, p. 103.
5. J. Pfeffer y R. I. Sutton, "Evidence-based management", *Harvard Business Review*, 84(1), 2006, pp. 62-75; J. Pfeffer y R. I. Sutton, Hard Facts, *Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Harvard Business School Press, Boston, 2006.
6. "About Avis", www.avis.com, abril de 2006; T. Mucha, "The payoff for trying harder, *Business 2.0*, julio de 2002, pp. 84-86; S. Deaver y C. Beasty, "Secret of my success", *Customer Relationship Management*, 9(12), 2005, pp. 44-45.
7. "Brand Keys Awards", www.brandkeys.com, abril de 2006.
8. "Risk", *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, http://en.wikipedia.org, abril de 2006; P. Taylor-Gooby y J. O. Zinn, "Current directions in risk research: New developments in psychology and sociology", *Risk Analysis*, 26, 2006, pp. 397-411.
9. "Probability", *Mathworld*, http://mathworld.wolfram.com, abril de 2006.
10. *Adaptado de* "Form 10-K for the Ball Corporation", registrada ante la U.S. Securities and Exchange Commission, el 3 de febrero de 2006, www.sec.gov/edgar, abril de 2006.
11. "Uncertainty", *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, http://en, wikipedia.org, abril de 2006; B. Hoijer, R. Kidskog y Y. Uggla, "Facing dilemmas: Sense-making and decision-making in late modernity", *Futures*, 38, 2006, pp. 350-366.
12. I. I. Mitroff, *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, AMACOM, Nueva York, 2005.
13. *Adaptado de* "D. Gill... Or your money back", *INC*, septiembre de 2005, pp. 46-47; "About Shoes For Crews", www.shoesforcrews.com, abril de 2006.
14. R. Bohn, "Stop fighting fires", *Harvard Business Review*, 78(4), 2000, pp. 83-91.
15. T. Francis, J. J. Dunham y A. Frangos, "New fortified homes aim to withstand nature's assualts", *Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 2005, pp. B1, B6.
16. M. H. Bazerman y D. Chugh, "Decisions without blinders", *Harvard Business Review*, 84(1), 2006, pp. 88-97.
17. R. Hallowell, D. E. Bowen y C. I. Knoop, "Four seasons goes to Paris", *Academy of Management Executive*, 16(4), 2002, pp. 7-24; *Four Seasons Hotels and Resorts 2005 Annual Report*, www.fourseasons.com, abril de 2006.
18. "Introducing the RC9800i", www.homecontrol.phillips.com, abril de 2006.
19. D. L. Goetsch y S. B. Davis, *Quality Management*, 5a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006.
20. J. E. Bauer, G. L. Duffy y R. T. Westcott, Eds., *The Quality Improvement Handbook*, 2a. Ed., ASQ Quality Press, Milwaukee, WI, 2006.
21. J. Amy, "Dunkin' Donuts tries to go upscale, but not too far", *Wall Street Journal*, 8-9 de abril de 2006, pp. A1, A7; P. Frunkin, "Dunkin' Donuts explores lunch with panini sandwiches", *Nation's Restaurant News*, 25 de julio de 2005, p. 12; K. Hein, "Enter a new expresso king", *Brandweek*, 21 de febrero de 2005, pp. 12-13.
22. "About Us: Dunkin' Brands", www.duncanbrands.com, abril de 2006.
23. H. E. Aldrich y M. Ruff, *Organization Evolving*, 2a. Ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2006; L. Selden e I. C. MacMillan, "Manage customer-centric innovation-sistematically", *Harvard Business Review*, 84(4), 2006, pp. 108-116.
24. W. Sparks, "Gary Hamel: A lab grows at London Business School", *Business Week*, 15 de agosto de 2005, p. 12.
25. *Adaptado de* G. Hamel, "Innovation now", *Fast Company*, diciembre de 2002, pp. 115-123; L. L. Berry, V. Shankar, J. Turner Parish, S. Cadwallader y T. Dotzel, "Creating new markets through service innovation", *Sloan Management Review*, 47(2), 2006, pp. 56-63.
26. *Adaptado de* G. Hamel, "The why, what, and how of managment innovation", *Harvard Business Review*, 84(2), 2006, pp. 72-84.
27. "About Whirlpool Corporation", www.whirlpool.com, abril de 2006.
28. R. M. Dawes y R. Hastie, *Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgement and Decision Making*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001.
29. J. Baron, *Thinking and Deciding*, 3a. Ed., Cambridge University Press, Nueva York, 2001.
30. M. Ray y R. Myers, *Creativity in Business*, Doubleday, Garden City, NY, 1986, pp. 94-96.
31. *Adaptado de* C. D. Charitou y C. C. Markides, "Responses to disruptive strategic innovation", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2003, pp. 55-63; "About Edward Jones", www.edwardjones.com, abril de 2006.
32. T. Skinner, *Beyond the Summit: Setting and Surpassing Extraordinary Business Goals*, Viking, Nueva York, 2003.
33. D. P. Baron, *Business and Its Environment*, 5a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006.
34. "DuPont's Experimental Station", www.2.dupont.com, abril de 2006.
35. G. T. Doran y J. Gunn, "Decision making in high tech firms: Perspectives of three executives", *Business Horizons*, 45(6), 2002, p. 9.
36. *Adaptado de* R. C. Ford, C. P. Heaton y S. W. Brown, "Delivering excellent service: Lessons from the best firms", *California Management Review*, otoño de 2001, pp. 39-56.
37. K. R. Brousseau, M. J. Driver, G. Hourihan y R. Larsson, "The seasoned executive's decision making style", *Harvard Business Review*, 84(2), 2006, pp. 111-120.
38. L. Buchanan y A. O'Connell, "A brief history of decision marking", *Harvard Business Review*, 84(1), 2006, pp. 32-41; G. Morse, "Decisions and Desire", *Harvard Business Review*, 84(1), 2006, pp. 42-51.
39. H. A. Simon, *Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4a. Ed., Free Press, Nueva York, 1997; C. R. Sunstein, "Boundedly rational borrowing", *University of Chicago Law Review*, 73, 2006, pp. 249-260; M. Klaes y E. M. Sent, "A conceptual history of the

emergence of bounded rationality: *History of Political Economy*, 37, 2005, pp. 27-60.
40. T. D. Gilovich, D. W. Griffin y D. Kahneman, Eds., *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judggement*, Cambridge University Press, Nueva York, 2002; F. Gino, "Let me give you some advice", *Harvard Business Review*, 84(3), 2006, pp. 24-25; M. Muramatsu y Y. Hanoch, "Emotion as a mechanism for boundedly rational agents: The fast and frugal way", *Journal of Economic Psychology*, 26, 2005, pp. 201-221.
41. G. Klein y K. E. Weick, "Decisions: Making the right ones, learning from the wrong ones", *Across the Board*, junio de 2000, pp. 16-22; L. R. Beach y T. Connolly, *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*, 2a. Ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2005.
42. Doran y Gunn, "Decision making in high tech firms".
43. E. H. Foreman, "How additional information can lead to inferior decisions—A paradox", *Decision Line*, julio de 1994, p. 3; J. L. Pollack, *Thinking about Acting: Logical Foundations for Rational Decision Making*, Oxford University Press, Nueva York, 2006.
44. L. W. Busenitz, "Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 1999, pp. 325-340; J. J. Janney y G. R. Dess, "The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom", *Journal of Business Venturing*, 21, 2006, pp. 385-400.
45. M. Harvey y M. Novicevic, "The trials and tribulations of addressing global organizational ignorance", *European Management Journal*, 17, 1999, pp. 431-443.
46. J. M. Roach, "Simon says: Decision making is a 'satisficing' experience, *Management Review*, enero de 1979, pp. 8-9.
47. *Adaptado de* Satisficing. *Wikipedia: The Free Dictionary*. http:/en.wikipedio.org (abril de 2006).
48. *Adaptado de* J. G. Lamkin, "Ethics in action: Aligning decisions with organizational values", en *1998 Annual: Volume i, Consulting*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1998, pp. 75-80.
49. P. M. Todd y G. Giberenzer, "Bounding rationality to the world", *Journal of Economic Psychology*, 24, 2004, pp. 143-165; S. Huck, Ed., *Advances in Understanding Strategic Behavior: Game Theory, Experiments and Bounded Rationality*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2005.
50. J. Frooman, "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, 24, 1999, pp. 191-205; J. Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, 1992; G. Kassinis y N. Vafeas, "Stakeholder pressures and environmental performance", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 145-159.
51. A. L. Gabbin y R. C. Richardson, "Professional responsibility and the fate of whistleblowers", *CPA Journal*, 76(4), 2006, pp. 14-15.
52. C. J. Loomis, "The tragedy of General Motors", *Fortune*, 20 de febrero de 2006, pp. 59-70; D. C. Smith, "Iacocca on Detroit", *Ward's Auto World*, 42(3), 2006, pp. 30-33.
53. S. R. Clegg, D. Courpasson y N. Phillips, *Power and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2006.
54. J. Pfeffer, *New Directions for Organization Theory*, Oxford University Press, Nueva York, 1997; C. A. Schriesheim y L. L. Neider, Eds. *Power and Influence in Organizations: New Empirical and Theoretical Perspectives*, Information Age Publishing, Greenwich, CT, 2006.
55. *Adaptado de* M. Brandel, "Bad boss", *Computerworld*, 23 de enero de 2006, pp. 31-34; K. K. Reardon, *It's All Politics: Winning in a World Where Hard Work and Talent Aren't Enough*, Doubleday, Nueva York, 2005.
56. *Adaptado de* V. Liberman, "Companies are quizzing employees about their ethics. What are they finding out?", *Across the Board*, noviembre/diciembre de 2003, pp. 47-50.
57. *Adaptado de* T. Ward, *Dan's Golf Date*, Derechos © 1993 de Thomas Ward.

Capítulo 9

1. *Adaptado de* "Profile: The Office of Michael Rosenfeld, Inc., Architects", www.quickbase.com, mayo de 2006; "About us: OMR Architects", www.omr-architects.com, mayo de 2006.
2. "Knowledge management", *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, http://wikipedia.org, mayo de 2006; D. Rooney G. Hearn y A. Ninan, Eds., *Handbook on the Knowledge Economy*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, 2006.
3. M. Brossman, "An overview of knowledge management approaches", *Journal of American Academy of Business*, 8, 2006, pp. 242-247; K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, 2005.
4. A. Back, E. Enkel y G. Krogh, *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer Verlag, Nueva York, 2006.
5. M. J. English y W. H. Baker, Jr., "Rapid knowledge transfer: The key to success", *Quality Progress*, 39(2), 2006, pp. 41-48.
6. J. Kluge, W. Stein y T. Licht, *Knowledge Unpluged: The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management*, Plagrave Macmillan, Bassingstoke, Hampshire, RU, 2002.
7. *Adaptado de* S. Thurn, "Companies struggle to pass on knowledge that workers acquire", *Wall Street Journal*, 23 de entero de 2006, pp. B1, B3.
8. *Adaptado de* J. Lamont, "Getting Personal with content management", *Kworld*, 15(3), 2006, pp. 12-16.
9. *Adaptado de* RFID, *Wikipedia: The Free Dictionary*, http://en.wikipedia.org, mayo de 2006.
10. *Adaptado de* "The end of privacy", *Consumer Reports*, 7(16), 2006, pp. 33-39; "RFID-controversy", *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, http://en.wikipedia.com, mayo de 2006; C. M. Roberts, "Radio frequency identification (RFID)", *Computers & Security*, 25, 2006, pp. 18-26; A. R. Peslak, "An ethical exploration of privacy and radio frequency identification", *Journal of Business Ethics*, 59, 2005, pp. 327-345.
11. R. W. Coff, D. C. Coff y R. Eastvold, "The knowledge-leveraging paradox: How to achieve scale without making knowledge imitable", *Academy of Management Review*, 31, 2006, pp. 452-465; C. J. Collins y K. G. Smith, "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, 49, junio de 2006, pp. 544-560.
12. M. Corso, A. Martini, L. Pellegrini, S. Massa y S. Testa, "Managing dispersed workers: The new challenge in knowledge management", *Technovation*, 26, 2006, pp. 583-594.
13. *Adaptado de* L. Grensing-Pophal, "Knowledge set free", *Credit Union Management*, 27(4), 2006, pp. 62-66; "About BECU", www.becu.org, mayo de 2006.
14. Y. Park y S. Kim, "Knowledge management system for fourth generation R&D: KNOVATION", *Technovation*, 26, 2006, pp. 595-602; B. Kahin y D. Foray, Eds., *Advancing Knowledge and the Knowledge Economy*, MIT Press, Cambridge, MA, 2006.
15. M. Minsky, *The Emotion Machine: Commonsense Thingking: Artificial Intelligence and the Future of the Human Mind*, Simon & Schuster, Nueva York, 2006; S. Hsien Lao, "Expert system methodologies and applications", *Expert Systems with Applications*, 28, 2005, pp. 93-103.
16. E. Turban y J. E. Aronson, *Business Intelligence and Decision Support Systems*, 8a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2007.
17. *Adaptado de* "About Deep Green Financial", www.deepgreenfinancial.com, mayo de 2006; T. H. Davenport, "Decision evolution", *CIO*, 1 de octubre de 2004, pp. 1-2.
18. "Wiki", *Wikipedia: The Free Dictionary*, http://en.wikipedia.org, mayo de 2006.
19. *Adaptado de* J. Rivkin, "Why you need a wiki", *Profit*, 25(1), 2006, pp. 59-60; "Corporate overview: Black & McDonald", www.blackandmcdonald.com, mayo de 2006.
20. D. Hislop, *Knowledge Management in Organizations*, Oxford University Press, Nueva York, 2005; M. Alavi, T. R. Kayworth y D. E. Leidner, "An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices", *Journal of Management Information Systems*, 22, 2005-2006, pp. 191-224.
21. *Adaptado de* A. Perrin, P. Vidal y J. McGill, "Valuing knowledge sharing", en Lafarge, *Knowledge and Process Management*, 13, 2006,

pp. 26-34; "Lafarge at a glance", www.lafarge.com, mayo de 2006.
22. R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston, 2006; P. R. Niven, *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, Wiley, Nueva York, 2005.
23. "Balanced scorecard", *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, http://en.wikipedia.com, mayo de 2006; M. Souissi, "Going beyond compliance: The role of the balanced scorecard", *Journal of Corporate Accounting & Finance*, mayo/junio de 2006, pp. 75-78; P. R. Niven, "Driving focus and alignment with the balanced scorecard", *Journal for Quality and Participation*, 28(4), 2005, pp. 21-25.
24. M. A. Huselid, B. E. Becker y R. W. Beatty, *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 2006.
25. *Adaptado de* G. H. Anthes, "Balanced scorecard", *Computerworld*, 17 de febrero de 2003, pp. 34-35; *Southwest Airilines Annual Report*, www.southwest.com/investor, mayo de 2006; J. McGregor, "The world's most innovative companies", *Business Week*, 24 de abril de 2006, pp. 62-68.
26. S. C. Voelpel, M. Leibold, R. A. Eckhoff y T. H. Davenport, "The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy", *Journal of Intellectual Capital*, 17, 2006, pp. 43-60; M. W. Meyer, *Rethinking Performance Management: Beyond the Balanced Scorecard*, Cambridge University Press, Nueva York, 2003.
27. S. Millett, "Technology forecasts", www.batelle.org/forecasts, mayo de 2006.
28. J. E. Hanke y D. W. Wichern, *Business Forecasting*, 8a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2005.
29. C. Russell, *Best Customer: Demographics of Consumer Demand*, 3a. Ed., New Strategist Publications, Ithaca, NY, 2005.
30. J. S. Armstrong, *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, 2001.
31. C. Okoli y S. D. Pawlowski, "The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications", *Information & Management*, 42, 2004, pp. 15-29.
32. *Adaptado de* M. R. Czinkota e I. A. Ronkainen, "A forecast of globalization, international business and trade: Report from a Delphi study", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 111-123.
33. M. Laguna y J. Marklund, *Business Process Modeling, Simulation, and Design*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2004.
34. "Crystal Ball boasts ExperCop's new venture planning for recreation markets", www.decisioneering.com, mayo de 2006.
35. L. Wilson y W. R. Ralston, *Scenario Planning Handbook: Developing Strategies in Uncertain Times*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2006.
36. C. Selin, "Trust and the illusive force of scenarios", *Futures*, 38, 2006, pp. 1-14.
37. L. Fahey, "Competitor scenarios", *Strategy & Leadership*, 31(1), 2003, pp. 32-44.
38. F. Roubelat, "Scenarios to challenge strategic paradigms: Lessons from 2025", *Futures*, 38, 2006, pp. 519-527.
39. J. Van der Veer, Ed., *Shell Global Scenarios to 2025*, Royal Dutch Shell Group, Países Bajos, 2005.
40. "About Shell scenarios", www.shell.com, mayo de 2006.
41. "Creativity", *Wikipedia: The Free Dictionary*, http://en.wikipedia.org, mayo de 2006; M. A. Runco, "Creativity", *Annual Review of Psychology*, 55, 2004, pp. 657-687.
42. Esta sección está fundada en A. G. Robinson y D. M. Schroeder, *Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations*, Berrett-Kohler, San Francisco, 2004; J. Manuzy y R. A. Harriman, *Creativity, Inc.: Building an Inventive Organization*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
43. P. Israel, *Edison: A Life of Invention*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1999.
44. A. F. Osborn, *Applied Imagination*, 3a. Ed., Scribner's, Nueva York, 1963.
45. P. B. Paulus y H. C. Yang, "Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations", *Organizatonal Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 2000, pp. 76-87.
46. Osborn, *Applied Imagination*, pp. 229-290; M. Michalko, *Thinkpak: A Brainstorming Card Deck*, Ed. Rev., Ten Speed Press, Berkeley, CA, 2006.
47. Osborn, *Applied Imagination*, pp. 155-158; C. Fleetham, "International secrets to innovation", *HR Magazine*, 50(12), 2005, pp. 96-99.
48. Osborn, *Applied Imagination*, p. 156.
49. *Adaptado de* Osborn, *Applied Imagination*, pp. 166-169.
50. *Adaptado de* T. Kelley y J. Litman, *The Ten Faces of Innovation IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity throughout Your Organization*, Random House, Nueva York, 2005: J. Myerson, "*IDEO: Masters of Innovation*, Laurence King Publishing, Londres, 2005; "About IDEO", www.ideo.com, mayo de 2006.
51. S. D. Williams, "Self-esteem and the self-censorhip of creative ideas", *Personnel Review*, 31(4), 2002, pp. 495-503; J. A. Goncalo y B. M. Staw, "Individualism-collectivism and group creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 2006, pp. 96-109.
52. D. Staw, "Evaluating electronic workshops through analyzing the 'brainstormed' ideas", *Journal of the Operational Research Society*, 54, 2003, pp. 692-705; A. R. Dennis y B. A. Reinicki, "Beta versus VHS and the acceptance of electronic brainstorming technology", *MIS Quarterly*, 28, 2004, pp. 1-20.
53. D. S. Kerr y U. S. Murthy, "Divergent and convergent idea generation in teams: A comparison of computer-mediated and face-to-face communication", *Group Decision and Negotiation*, 13, 2004, pp. 381-399.
54. D. C. Summers, *Quality*, 4a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2005.
55. D. L. Goetsch y S. D. Davis, *Quality Management*, 5a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006.
56. J. M. Kerr, *The Best Practices Enterprise: A Guide to Achieve Sustainable World-class Performance*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, FL, 2006.
57. "American Society for Quality", http://asq.org, mayo de 2006; M.T. Howell, *Actionable Performance Measurement: A Key to Success*, Quality Press, Milwaukee, 2006.
58. P. Smith, "Hits and myths", *Safety and Health Practitioner*, 24(3), 2006, pp. 49-54; W. A. Taylor y G. H. Wright, "The contribution of management and information infrastructure to TQM success", *Omega*, 34, 2006, pp. 372-384.
59. W. E. Deming, *The New Economics for Industry, Government, and Education*, Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 1993; G. R. Russell, "The Deming cycle extended to software development", *Production and Inventory Management Journal*, 39(3), 1998, pp. 32-37.
60. *Adaptado de* E. Tilden, "PDSA-proposed operational definition", http://deming.eng.clemson.edu, mayo de 2006; R. Reid y C. Chesterson, "Applying Deming's process improvement techniques to banking", *Journal of Organizational Excellence*, 21, 2001, pp. 41-56.
61. U. Gonzalez Booch y F. T. Enriquez, "TQM y QFD: Exploiting a customer complaint management system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22, 2005, pp. 30-37.
62. Esta sección ha sido adaptada de *Baldrige National Quality Program Criteria for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD, 2006; Bladrige National Quality Program, www.baldrige.nist.gov, mayo de 2006; M. G. Brown, *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence*, 15a. Ed., Productivity Press, University Park, IL, 2006.
63. *Adaptado de* "Sunny Fresh Foods: 2005 Baldrige Award recipient", www.baldrige.nist.gov, mayo de 2006.
64. *"Overview: Sunny Fresh Foods"*, www.sunnyfreschfoods.com, mayo de 2006.
65. Esta sección ha sido adaptada de "R. M. Kerchners' What's beyond ISO", www.qualitydigest.com, mayo de 2006; "How does the Baldrige award differ from ISO 9000?", www.nist.gov, mayo de 2006; "ISO 9000", *Wikipedia: The Free Dictionary*, http://en.wikipedia.com, mayo de 2006.

66. L. P. Martin, "Inventory of barriers to creative thought and innovation action", reproducido de J. William Pfeiffer, Ed., *The 1990 Annual: Developing Human Resources*, University Associates, San Diego, 1990, pp. 138-141. Utilizado con autorización.
67. *Adaptado de* "DynMcDermott Petroleum Operations Company: 2005 Baldrige Award recipient", www.baldrige.nist.gov, mayo de 2006: "DynMcDermott Petroleum Operations Company: Malcolm Baldrige National Quality Award application" (63 páginas), disponible en www.dynmcdermott.com, mayo de 2006.

Capítulo 10

1. *Adaptado de* "About PepsiCo", www.pepsico.com, junio de 2006; R. Gamble, S. Kelley y J. Labate, "Corporate governance winner: PepsiCo. Inc.", www.treasuryandrisk.com, junio de 2006; "Investors-corporate governance guidelines", www.pepsico.com, junio de 2006; S. Wagner y L. Dittmar, "The unexpected benefits of Sarbanes-Oxley", *Harvard Business Review*, 84(4), 2006, pp. 133-140.
2. R. N. Anthony y V. Govindarajan, *Management Control Systems*, 12a. Ed., McGraw-Hill/Irwin, Columbus, OH, 2006.
3. R. Simons, *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business Press, Boston, 2005.
4. R. Steurer, "Mapping stakeholder-theory anew: From the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business-society relations", *Business Strategy and the Environment*, 15, 2006, pp. 55-69.
5. "About the Environmental Protection Agency", www.epa.gov, junio de 2006.
6. S. Sisaye, "Management control systems and organizational development: New directions for managing work teams", *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 2005, pp. 51-61.
7. Y. Gendron, R. Suddaby y H. Lam, "An examination of the etichal commitment of professional accountants to auditor independence", *Journal of Business Ethics*, 64, 2006, pp. 169-193.
8. J. Graham, "Cypress melds into one", *EBN*, 17 de diciembre de 2001, pp. 30-31; "Management: T. J. Rodgers", www.cypress.com, junio de 2006.
9. "PepsiCo's code of conduct: Business gifts and payments", www.pepsico.com, junio de 2006.
10. N. A. Theobald y S. Nicholson-Crotty, "The many faces of span of control: Organizational structure across multiple goals", *Administration & Society*, 36, 2005, pp. 648-660.
11. *Esta sección ha sido adaptada de* "COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal control-integrated framework", www.coso.org, junio de 2006.
12. J. Kausek, *The Management System Auditor's Handbook*, ASQ Quality Press, Milwaukee, WI, 2006.
13. F. J. Reh, "Pareto's principle—The 80-20 rule", *Business Credit*, 107(7), 2005, pp. 76-77.
14. "International standard", *Wikipedia: The Free Encyclopedia*, http://en.wikipedia.org, junio de 2006.
15. "International Organization for Standarization", *Wikipedia: The Free Dictionary*, http://en.wikipedia.org, junio de 2006.
16. S. Ekanayake, "Agency theory, national culture and management control systems", *Journal of American Academy of Business*, 4, 2004, pp. 49-54.
17. R. W. Brislin y E. S. Kim, "Cultural diversity in people's understanding and uses of time", *Applied Psychology: An International Review*, 52, 3003, pp. 363-382.
18. K. L. Turner y M. V. Makhija, "The role of organizational controls in managing knowleedge", *Academy of Management Review*, 31, 2006, pp. 197-217.
19. *Adaptado de* "Office of Federal Housing Enterprise Oversight", *Report of the Special Examination of Fannie Mae, 2006*, www.ofheo.gov, junio de 2006; T. O'Hara, K. Day y A. Shin, "Report slams Fannie Mae", *Human Chronicle*, 24 de mayo de 2006, pp. D1, D4.
20. *Adaptado del boletín de prensa:* "Fannie Mae agrees to comprehensive settlement with OFHEO y SEC", www.fanniemae.com, junio de 2006.
21. E. J. Watson, "The persistence of bureaucracy: A meta-analysis of Weber's model of bureaucratic control", *Organization Studies*, 26, 2005, 569-600.
22. N. Khatri, A. Baveja, S. A. Boren y A. Mammo, "Medical errors and quality of care: From control to commitment", *California Management Review*, 48(3), 2006, pp. 115-141, A. Neely y M. Al Najar, "Management learning not management control: The true role of performance measurement?", *California Management Review*, 48(3), 2006, pp. 99-114.
23. "Pepsi Spain", www.pepsi.sk, junio de 2006.
24. Sitios web de PepsiCo company, http://www.pepsico.com/PEP_Company, junio de 2006.
25. A. V. Douglas, "Capital structure, compensation and incentives", *Review of Financial Studies*, 19, 2006, pp. 605-632; M. J. Conyon, "Executive compensation and incentives", *Academy of Management Perspectives*, 20, 2006, pp. 25-44.
26. M. A. Stiffler, "Incentive compensation management: Making pay for performance a reality", *Performance Improvement*, 45(1), 2006, pp. 25-30; A. Cox, "The outcomes of variable pay systems: Tales of multiple costs and unforeseen consequences", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 2005, pp. 1475-1497.
27. I. St. Johns-Brooks, "Performance-based pay gains wider acceptance", *Global Benefits and Compensation International*, 35(7), 2006, p. 29; *Towers Perrin 2005-2006 Worldwide Total Remuneration Study*, www.towersperrin.com, junio de 2006.
28. J. S. Heywood, U. Jerjahn y G. Tsertsvadze, "Getting along with colleagues—Does profits sharing help or hurt?", *Kylos*, 58, 2005, pp. 557-573.
29. R. Lawton, "Eight dimensions of quality", *Quality Progress*, 39(4), 2006, pp. 55-62.
30. I. Morgan y J. Rao, "Aligning service strategy through super-measure management", *Academy of Management Executive*, 16(4), 2002, pp. 121-131; "Fairfield Inn", http://marriott.com/fairfieldinn, junio de 2006.
31. P. B. Miller y P. R. Bahnsonk, *Quality Financial Reporting*, McGraw-Hill, Nueva York, 2002.
32. "Chief financial officer", *Wikipedia: The Free Dictionary*, http://en.wikipedia.org, junio de 2006.
33. K. G. Palepu, P. M. Healy y V. L. Bernard, *Business Analysis & Valuation, Text and Cases*, 3a. Ed., Thomson South-Western, Mason, OH, 2004.
34. C. P. Stickney, P. Brown y J. M. Wahlen, *Financial Reporting Statement Analysis, and Valuation: A Strategic Perspective*, 6a. Ed., Thomson South-Western, Mason, OH, 2007.
35. L. G. Elddenburg y S. K. Wolcott, *Cost Management: Measuring, Monitoring, and Motivating Performance*, Wiley, Nueva York, 2005.
36. R. J. Parker y L. Kyj, "Vertical information sharing in the budgeting process", *Accounting Organizations and Society*, 31, 2006, pp. 27-45.
37. R. J. Herzog, "Performance budgeting: Descriptive allegorical, mythical, and idealistic", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9, 2006, pp. 72-91.
38. *Adaptado de* "The pros of a modern budgeting process", *Business Performance Management Magazine*, 4(1), 2006, pp. 38-39; "Western Container Corporation", www.themanufacturer.com, junio de 2006.
39. P. Waurzyniak, "Automation integration", *Manufacturing Engineering*, 136(5), 2006, pp. 105-116.
40. P. Waurzyniak, "Machine controllers: Smarter and faster", *Manufacturing Engineering*, 135(6), 2005, pp. 61-73.
41. T. Aeppel, "Working without workers", *Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2002, p. B1; "Air Products and Chemicasl, Inc.", www.airproducts.com, junio de 2006.
42. "National Association of Corporate Directors. Frequently asked questions in corporate governance", www.nacdonline.org, junio de 2006; Y. Luo, *Global Dimensions of Corporate Governance*, Blackwell Publishing, Boston, 2007.
43. J. Gimpert, "International audit chief: Sarbanes-Oxley put internal auditing in the limelight", *Financial Executive*, 24(4), 2006, pp. 15-17.
44. Y. Luo, *Global Dimensions of Corporate Governance*, Blackwell, Malden, MA, 2006.

45. "Corporate governance glossary", www.corp-gov.org, junio de 2006.
46. R. C. Smith e I. Walter, *Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance*, Oxford University Press, Nueva York, 2006.
47. J. Charkham, *Keeping Better Company: Corporate Governance Ten Years On*, 2a. Ed., Oxford University Press, Nueva York, 2006; S. Benn y D. Dunphy, Eds., *Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice*, Routledfe, Nueva York, 2007.
48. S. Green, *Manager's Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Improving Internal Controls to Prevent Fraud*, Wiley, Nueva York, 2004.
49. "American Corporate Counsel Association. Sarbanes-Oxley Act", www.acca.com, junio de 2006.
50. "U.S. Securities and Exchange Commission. Sarbanes-Oxley Act of 2002: Frequently asked questions and answers", www.sec.gov, junio de 2006.
51. *Adaptado de* C. Wofford y T. W. White, "Jey issues in the whistleblower case law under Sarbanes-Oxley", *Corporate Governance Advisor*, 14(2), 2006, pp. 1-8.
52. D. A. Nadler, B. Behan, M. Nadler y J. W. Lorsch, *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006; R. Charan, *Boards That Deliver: Advancing Corporate Governance From Compliance to Competitive Advantages*, Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
53. *Adaptado de* "PepsiCo corporate governance guidelines", www.pepsico.com, junio de 2006.
54. K. Brooker, "The PEPSI Machine", *Fortune*, 6 de febrero de 2006, pp. 68-70.
55. *Adaptado de* "PricewaterhouseCoopers: United States", *Questions That May Be Asked at 2006 Shareholders' Meetings*, www.pwcglobal.com, junio de 2006.
56. R. A. Cook, L. S. Corman y S. Wilhelm, "A question of theft", en R. J. Hart, Ed., *Society for Case Research 2006 Proceedings*, 2006. Este caso fue preparado por Roy A. Cook, Suzanne Wilhelm y Lawrence S. Corman y su objeto es servir como tema para discutir en clase y no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de la situación. El nombre de las personas ha sido cambiado por respeto a su deseo de anonimato. © 2006 de Roy A. Cook, Suzanne Wilhelm y Lawrence S. Corman. Utilizado con autorización.

Capítulo 11

1. *Adaptado de* www.lowes.com, mayo de 2006, conversación personal con H. Johnson, vicepresidente de auditoría interna de Lowe's, mayo de 2006; C. Waser, "How Lowe's grows", *CIO*, 19(5), 2005, pp. 1-2.
2. D. Lei y J. W. Slocum, Jr., "Strategic and organizational requirements for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 19, 2005, pp. 31-45.
3. R. A. Pitts y D. Lei, *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, 4a. Ed., Thomson Learning, Cincinnatti, OHY, 2006, p. 442.
4. P. Lawrence y J. Lorsch, *Organization and Environment*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1969.
5. J. Hamm, "The five messages leaders must manage", *Harvard Business Review*, 84(5), 2006, pp. 114-123; P. Puranam, H. Singh y M. Zollo, "Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 263-280.
6. J. R. Galbraith, *Designing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
7. N. Bennett y S. A. Miles, "Second in command: The misunderstood role of the chief operating officer", *Harvard Business Review*, 84(5), 2006, pp. 70-80.
8. Y. Yoo, R. J. Boland, Jr. y K. Lyytinen, "From organization design to organization designing", *Organizational Science*, 17, 2006, pp. 215-230.
9. *Adaptado de* P. Elkind y B. McLean, "The luckiest people in Houston", *Fortune*, 17 de abril de 2006, pp. 59 y ss.; B. McLean y P. Elkind, "Skilling time", *Fortune*, 1 de mayo de 2006, pp. 36 y ss.; B. McLean y P. Elkind, "The guiltiest guys in the room", *Fortune*, 12 de junio de 2006, pp. 26-28; Nichols B. Unmistakable message", *Dallas Morning News*, 26 de mayo de 2006, pp. 1A, 17A; S. Reddy y B. M. Case, "Decision expected to reinforce strict corporate accountability", *Dallas Morning News*, 26 de mayo de 2006, pp. 1A, 16A.
10. L. G. Hrebiniak, "Obstacles to effective strategic implementation", *Organizational Dynamics*, 35, 2006, pp. 12-31.
11. D. Mehri, "The darker side of lean: An insider's perspective on the realities of the Toyota production system", *The Academy of Management Perspective*, 20(2), 2006, pp. 21-42; Y. Sunaoshi, M. Kotabe y J. Y. Murray, "How technology transfer really occurs on the factory floor: A case of a major Japanese automotive die manufacturer in the United States", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 17-70; Y. S. Pak y Y. Park, "Characteristics of Japanese FDI in the East and West: Understanding the strategic moves of Japanese investment", *Journal of World Business*, 40, 2005, pp. 254-266.
12. Adaptado de www.americanstandard.com, mayo de 2006.
13. Wm. G. Ouchi, "Power to the principles: Decentralization in three large school districts", *Organization Science*, 17, 2006, pp. 298-307.
14. Adaptado de www.katespade.com, mayo de 2006.
15. H. L. Kuglin, F. A. Kuglin y J. W. Slocum, Jr., "A route to building competitive advantage: Harley-Davidson, *Nanyang Business Review*, 4(1), 2005, pp. 23-43; www.harleydavidson.com, mayo de 2006.
16. www.generaldynamics.com, mayo de 2006.
17. Pitts y Lei, *Strategic Management*, pp. 394-395, 402-414.
18. G. Westerman, F.W. McFarlan y M. Iansiti, "Organization design and effectiveness over the innovation life cycle", *Organization Science*, 17, 2006, pp. 230-239.
19. M. G. Jacobides y S. Billinger, "Designing the boundaries of the firm: "Make or buy" to the dynamic benefits of vertical architecture", *Organization Science*, 17, 2006, pp. 249-261; R. E. Miles, G. Miles y C. C. Snow, "Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation", *Organizational Dynamics*, 35, 2006, pp. 1-12.
20. Adaptado de www.dreamworksanimation.com, mayo de 2006.
21. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres, 1961, pp. 119-122; W. D. Sine, H. Mitsuhashi y D. A. Kirsch, "Revisiting Burns and Stalkers: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 121-132.
22. Adaptado de www.flextronics.com, mayo de 2006; "Flextronics: Few rules, fast responses", *Business Week*, 23 de octubre de 2000, pp. 148 y ss.; S. Moore, "Flextronics bulks up sales", *Modern Plastics*, septiembre de 2001, pp. 49 y ss.
23. J. D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, Nueva York, 1967, pp. 51-67.
24. Utilizado con autorización del profesor Robert T. Keller, College of Business Administration, University of Houston, Houston, TEX, mayo de 2006.
25. Adaptado de www.fedexkinkos.com, mayo de 2006; G. Baler, tesis inédita sobre Kinko's, Cox School of Business, Southern Methodist University, Dallas, TX, mayo de 2003.

Capítulo 12

1. D. Ulrich, S. Kerr y R. N. Ashkenas, *The GE Work-Out*, McGraw-Hill, Nueva York, 2002; R. H. Schaffer, *Rapid Results: How 100-Day Projects Can Build the Capacity for Large-Scale Change*, Jossey-Bass, San Francisco, www.gp.com, junio de 2006; D. Fisher, "Kock Industries: Mr. Big", *Forbes*, 13 de marzo de 2006, pp. 100-104.
2. Encontrará una guía práctica sobre la administración del cambio en S. L. Cowan, *Change Management*, ASTD, Nueva York, 2006.
3. J. P. Kotter y D. S. Cohen, *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, Boston, 2002; M. Beet y N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, 2000; R. A. Johnson, "Antecedents and outcomes of corporate refocusing", *Journal of Management*, 22, 1996, pp. 439-483.
4. C. Sulter, "On the road again", *Fast Company*, enero de 2002, p. 58; "Lessons on leadership: Follow these leaders", *Fortune*, 12 de diciembre de 2005, http://www.hoovers.com/yellow, junio de 2006; A. Zuckerman, "What every executive needs to know about

trucking trends, www.worldtrademag.com, mayo de 2006.
5. K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, Nueva York, 1951; C. Hendry, "Understanding and creating organizational change through learning theory", *Human Relations*, 49, 1996, pp. 621-641.
6. Este modelo de etapas y otros más son abordados en A. A. Armenakis y A. G. Bedeian, "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s", *Journal of Management*, 25, 1999, pp. 293-315.
7. D. A. Garvin y M. A. Roberto, "Change through persuasion", *Harvard Business Review*, febrero de 2005, pp. 104-112.
8. R. C. Wood y G. Hamel, "The World Bank's innovation market", *Harvard Business Review*, noviembre de 2002, pp. 104-112; "2006 Global Development Marketplace", www.worldbank.org, junio de 2006.
9. D. E. Myers, *Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
10. "Turning an industry inside auto: A conversation with Robert Redford", *Harvard Business Review*, mayo de 2002, pp. 57-62.
11. P. Burrows, "Stalking high tech", *Business Week*, 19 de junio de 2006.
12. Encontrará una explicación del viraje de IBM en el RU en R. Balgobin y N. Pandit, "Stages in the turnaround process: The case of IBM UK", *European Management Journal*, 19, 2001, pp. 301-316.
13. Schaffer y Ashkenas, *Rapid Results.*
14. M. Conlin, "Square feet. Oh, how square", *Business Week*, 3 de julio de 2006, pp. 100-101.
15. W. W. Burke, *Organizational Change: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2002; M. S. Poole, A. H. Van de Ven, K. Dooley y M. W. Holmes, *Organizational Change Process, Oxford*
16. K. Brooker y D. Burke, "The Pepsi machine", *Fortune*, 6 de febrero de 2006, pp. 68-72.
17. S. Fox y Y. Amichai-Hamburger, "The Power of emotional in promoting organizational change programs", *Academy of Management Executive*, 15(4), 2001, pp. 84-95. Encontrará más detalles acerca del papel de la alta gerencia para comunicarse durante el cambio organizacional en Delta Consulting Group, *Strategic Communication: A Key to Implementing Change*, Delta Consulting Group, Nueva York, 1999.
18. D. M. Rousseau y S. A. Tijoriwala, "What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change", *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999, pp. 514-528.
19. "Follow these leaders: Bill Zollars", *Fortune*, 12 de diciembre de 2005, p. 15.
20. P. J. Kiger, "Corporate crunch", *Workforce Management*, abril de 2005, pp. 32-38.
21. L. Herscovitch y J. P. Meyer, "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 474-487.
22. T. D. Ludwig y E. S. Geller, "Assigned versus participative goal setting and response generalization: Managing injury control among professional pizza deliverers", *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997, pp. 253-261.
23. P. Prasad y A. Prasad, "Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance", *Organization Science*, 11, 2000, pp. 387-403; R. Maurer, *Beyond the Wall of Resistance*, Bard Books, Austin, TX, 1996.
24. R. Kegan y L. L. Lahey, "The real reason people won't change", *Harvard Business Review*, noviembre de 2001, pp. 84-93; J. A. Clair, R. Dufresne, N. Jackson y J. Ladge, "Being the bearer of bad news: Challenges facing downsizing agents in organizations", *Organizational Dynamics*, 35, 2006, pp. 145-159.
25. P. J. Kiger, "Corporate crunch", *Workforce Management*, abril de 2005, pp. 32-38.
26. J. Clarke, C. Ellett, J. Bateman y J. Rugutt, "Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision depravation and effectiveness in research universities. Ponencia presentada en la Twenty First Annual Metting of the Association for the Study of Higher Education, Memphis, TN, 1996.
27. J. Dean, P. Brandes y R. Dharwadkar, "Organizational cyncism", *Academy of Management Review*, 23, 1998, pp. 341-352; A. E. Reichers, J. P. Wanous y J. T. Austin, "Understanding and managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Executive*, 11, 1997, p. 48.
28. C. Axtell, T. Wall, C. Stride, K. Pepper, C. Clegg, P. Gardner y R. Bolden, "Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, pp. 217-231.
29. J. E. Mathieu y D. M. Zajkac, "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 1990, pp. 171-194; J. Ross, "Retaining top performers during change", *Harvard Management Update*, febrero de 2006, pp. 3-6; C. D. Ruta, "The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations", *Human Resource Management*, 44 (primavera), 2005, pp. 35-53.
30. T. G. Cummings, *Organization Development and Change*, South-Western, Mason, OH, 2005.
31. "Open source", http://en.wikipedia.org, junio de 2006; K. L. Miller, "The new Big Blue attitude", *Newsweek*, 19 de diciembre de 2005, pp. 21-24.
32. T. Hindle, "The new organization", *The Economist*, 21 de enero de 2006, p. 21.
33. G. Hamel, "The why, what, and how of management innovation", *Harvard Business Review*, febrero de 2006, pp. 72-84.
34. V. B. Wayman y S. Werner, "The impact of workforce reductions on financial performance: A longitudinal perspective", *Journal of Management*, 26, 2000, pp. 341-363.
35. W. F. Cascio, "Financial consequences of employment-change decisions in major U. S. corporations", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 1175-1189; J. Brockner, G. Spreitzer, A. Mishra, L. Pepper y J. Weinburg, "Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance", *Administrative Science Quarterly*, 48, 2004, pp. 75-100; L. Uchitell, *The Disposable American: Layoffs and Their Consequences*, Knopf, Nueva York, 2006.
36. E. Brynjolfsson, A. A. Renshaw y M. V. Alstyne, "The matrix of change", *Sloan Management Review*, invierno de 1997, pp. 37-54; M. Hammer y J. Champy, *Reingineering the Corporation*, Harper Collins, Nueva York, 1993; M. Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Control Organization Is Changing Our Lives*, HarperBusiness, Nueva York, 1996; J. Champy, *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, HarperBusiness, Nueva York, 1996.
37. J. Guaspari, "Dispatch from the front: A shining example", *Across the Board*, mayo/junio de 2002, pp. 67-68; M. E. Ruquest, "National Grange Mutual rated No. 1 in business ease by agents, workers", *National Underwriter*, 15 de diciembre de 2003, p. 9; M. E. Ruquest, "Making things easier for agents", *National Underwriter, P & C*, 10 de mayo de 2004, p. 21.
38. J. Waclawski y A. H. Church, Eds., *Organization Development: A Data-Driven Approach to Organizational Change"*, Jossey Bass, San Francisco, 2002; T. G. Cummings, Ed. *Handbook of Organization Development*, Sage, Newbury Park, CA, 2006.
39. J. Waclawski y S. G. Rogelberg, "Interviews and focus groups: Quintessential organizational development techniques", en J. Waclawski y A. H. Church, Eds., *Organization Development: A data-Driven Approach to Organizational Change*, Jossey Bass, San Francisco, 2002, pp. 103-126.
40. A. I. Kraut, *Getting Action from Organizational Surveys*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
41. M. A. West, "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity an innovation implementation in work groups", *Applied Psychology: An International Review*, 51, 2001, pp. 355-424; C. K. W. D. Dreu y M. A. West, "Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, pp. 1191-1201; D. Barrett, *Leadership Communication*, McGraw-Hill, Nueva York, 2006; "IBM Case Studies", www-306.ibm.com, junio de 2006.

42. S. F. Gale, "For ERP success, create a culture change", *Workforce*, septiembre de 2002, pp. 83-88; L. Berlin, *The Man behid the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley*, Oxford University Press, Nueva York, 2005.
43. Encontrará una explicación de distintas facetas de la innovación en M. Beyerlein, S. Beyerlein y F. Kennedy, Eds., *Innovation through Collaboration*, Elsevier, Nueva York, 2006.
44. R. Gupta y J. Wendler, "Leading change: An interview with the CEO of P&G", *The McKinsey Quarterly*, www.mckinseyquarterly.com, 1 de agosto de 2005; L. Huston y N. Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 58-66.
45. "2006 CEO of the year: Man with a mission", *Chief Executives*, abril/mayo de 2006, www.chiefexecutive.net, 22 de agosto de 2006.
46. F. Warner, "In a word, Toyota drives for innovation", *Fast Company*, agosto de 2002, pp. 36-38; T. Hindle, "Inculcating culture: The Toyota way", *The Economist*, 21 de enero de 2006, p. 11.
47. M. Conlin, "The easiest commute of all", *Business Week*, 12 de diciembre de 2005, pp. 78-80.
48. Encontrará un ejemplo que explica cómo la adopción del balanced scorecard puede estimular a la organización para que adopte innovaciones estructurales y administrativas, véase R. S. Kaplan y D. P. Norton, "How to implement a new strategy without disrupting your organization", *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 100-109.
49. J. McGregor, "Dawn on the idea czar", *Business Week*, 10 de abril de 2006, pp. 98-99.
50. A. C. Edmondson, "The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective", *Organization Science*, 13, 2002, pp. 128-146; S. E. Jackson, M. A. Hitt y A. S. DeNisi, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003; "A creative corporate toolbox", *Business Week*, 1 de agosto de 2005, pp. 73-75; B. Nussbaum, "How to build innovative companies", *Business Week*, 1 de agosto de 2005, pp. 61-68; S. D. Anthony, M. Eyring y L. Gibson, "Mapping your innovation strategy", *Harvard Business Review*, mayo de 2006, pp. 104-113.
51. P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, Nueva York, 1990; véase también "Society for Organizational Learning", www.sol.org; E. E. Lawler III y C. G. Worley, *Built to Change*, Wiley & Sons, San Francisco, 2006.
52. M. Albert, "Managing change at HP Lab: Perspectives for innovation, knowledge management, and becoming a learning organization", *The Business Review*, verano de 2006, Cambridge, pp. 17-22.
53. J. G. C. Navarro y B. R. Moya, "Business performance management and unlearning process", *Knowledge and Process Management*, 12, 2006, pp. 161-170.
54. Y.-T. Cheng y A. H. Van de Ven, "Learning the innovation journey: Order out of chaos", *Organization Science*, 7, 1996, pp. 593-614; M. Goldsmith, H. Morgan y A. J. Ogg, Eds. *Leading Organizational Learning*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
55. J.-L. Denis, L. Lamothe y A. Langley, "The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 809-837.
56. Encontrará sugerencias respecto a cómo alentar a las personas a compartir su conocimiento en K. Husted y S. Michailova, "Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility", *Organizational Dynamics*, 31(1), 2002, pp. 60-73; véase también M. Baer y M. Frese, "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, pp. 45-68.
57. C. Kim y R. Mauborgne, "Fair process: Managing in the knowledge economy", *Harvard Business Review*, julio/agosto de 1997, pp. 65-75; R. Pascale, M. Millimann y L. Gioja, "Changing the way we change", *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre de 1997, pp. 127-139.
58. "Whole Foods Market: Our core values", www.cholefoodsmarket.com, junio de 2006.
59. M. Hertz, "KM in the legal profession", *KM Review*, febrero de 2006, pp. 2-3.
60. J. P. MacDuffie, "The road to 'Root Cause': Shop-floor problem-solving at three auto assembly plants", *Management Science*, 43, 1997, pp. 479-502.
61. T. A. Stewart y L. O'Brien, "Execution without excuses", *Harvard Business Review*, marzo de 2005, pp. 102-111.
62. Encontrará más información acerca de estos arreglos en "Special Research Forum on Building Effective Networks", *Academy of Management Review*, 31, 2006, pp. 560-738.
63. J. D. Wolpert, "Breaking out of the innovation box", *The Innovative Enterprise*, agosto de 2002, pp. 77-83; J. E. Perry-Smith, "Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 85-101.
64. Encontrará medidas específicas que se pueden utilizar en M. S. Huselid, B. E. Becker y R. W. Beatty, *The Workforce Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
65. Véase L. B. Cardinal, "Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development", *Organization Science*, 12, 2001, pp. 19-36.
66. J. S. Brown y P. Duguid, "Capturing knowledge without killing it", *Harvard Business Review*, mayo/junio de 2000, pp. 73-80.
67. M. Schilling, *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill, Nueva York, 2005.
68. Adaptado de J. E. Jones y A. G. Banet, Jr., "Critical consulting incidents inventory", en J. W. Pfeiffer y J. E. Jones, Eds., *The 1978 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates, LaJolla, CA, 1978, pp. 91-94.
69. Adaptado de T. Lowry, "Can MTV stay cool?", *Business Week*, 20 de febrero de 2006, pp. 51-60; J. Hibbard, "Electronic media: Judy McGrath", *Televisión Week*, 10 de abril de 2006, p. 36.

Capítulo 13

1. A. Barrett, "Star search", *Businness Week*, 10 de octubre de 2005, pp. 68-78.
2. D. K. Datta, J. P. Guthrie y P. W. Wright, "Human resource management and labor productivity: Does industry matter?", *Academy of Management Journal*, 48, 2005, pp. 135-145.
3. Véase B. S. Klaas, T. W. Gainey, J. A. McClendon y H. Yang, "Professional employer organizations and their impact on client satisfaction with human resource outcomes: A field study of human resource outsourcing in small and medium enterprises", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 234-254.
4. S. E. Jackson y R. S. Schuler, *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 9a. Ed., South-Western, Mason, OH, 2006. Usado con permiso.
5. D. P. Lepak, H. Liao, Y. Chung y E. Harden, "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research", en Joseph J. Martocchio, Ed., *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 25. Elsevier, Oxford, 2006, pp. 219-272.
6. M. Buckingham y C. Coffman, *First Break All the Rules*, Simon and Schuster, Nueva York, 1999; L. Grant, "Happy workers, happy returns", *Fortune*, 12 de enero de 1998, p. 81; G. E. Fryzell y J. Wang, "The Fortune Corporation 'Reputation' Index: Reputation for what?", *Journal of Management*, 20, 1994, pp. 1-14; M. J. Schmit y S. P. Allscheid, "Employee attitudes and customer satisfaction: Making the theoretical and empirical connections", *Personnel Psychology*, 48, 1995, pp. 521-536.
7. D. Brady, "The Immelt revolution", *Business Week*, 28 de marzo de 2005, pp. 64-73.
8. R. J. Grossman, "Blind Investment: If people are a company's biggest asset, why don't Wall Street analysts pay more attention to them?, *HR Magazine*, enero de 2005, pp. 40-47.
9. "Etichal practices 2006: J. M. Smucker & Co.", *Workforce Management*, 13 de marzo, 2006, p. 19.
10. M. A. Konovsky, "Understanding procedural justice and its impact on business

organizations", *Journal of Management*, 26, 2000, pp. 489-511.
11. J. C. Morrow, P. C. Morrow y E. J. Mullen, "Intraorganizational mobility and work-related attitudes", *Journal of Organizatonal Behavior*, 17, 1996, pp. 363-374.
12. *EEOC Charge statistics, 1992-2005*, www.eeoc.gov/stats/charges.html, junio de 2006.
13. C. Waxer, "Life's balancing act for Cirque du Soleil", *Workforce Management*, enero de 2005, pp. 52-53.
14. Adaptado de G. W. Florkowski, *Managing Global Legal Systems*, Routledge, Reino Unido, 2006.
15. D. Creedman, "Six easy pieces", *Workforce Management*, mayo de 2005, pp. 59-62.
16. U. S. Department of Labor, *Contingent an alternative employment arrangements*, febrero de 2005, www.bls.gov/cps, junio de 2006.
17. I. Speizer, "Shopper's special", *Workforce Management*, septiembre de 2004, pp. 51-54, www.traderjoes.com, junio de 2006.
18. J. Zeppe, "Temp-to-hire is becoming full time practice at firms", *Workforce Management*, junio de 2005, pp. 82-84.
19. A. Bernstein, "Too many workers? Not for long", *Business Week*, mayo de 2002, pp. 126-130.
20. Encontrará una explicación completa en L. Uchitelle, *The Disposable American: Layoffs and Their Consequences*, Knopf, Nueva York, 2006.
21. Encontrará una investigación que señala de lo que los administradores pueden hacer para disminuir algunos de los efectos negativos del downsizing en J. Brockner, G. Spreitzer, A. Mishra, W. Hochwarter y J. Weinberg, "Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance", *Administrative Science Quarterly*, 49, 2004, pp. 76-100; A. Molinsky y J. D. Margollis, "The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and thier organizations", *Organizational Dynamics*, 35, 2006, pp. 145-159.
22. E. E. Lawler III y G. E. Ledford, "New approaches to organizing: Competencies and the decline of the bureaucratic model", en C. L. Cooper y S. E. Jackson, Eds., *Creating Tomorrow's Organizations: Handbook for Future Research in Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester, RU, 1997, pp. 231-249.
23. J. S. Shippmann, R. A. Ash y Associates, "The practice of competency modeling", *Personnel Psychology*, 53, 2000, pp. 703-740.
24. J. S. MacNeil, "Hey, look us over", *Growth*, octubre de 2002, p. 146.
25. Encontrará una reseña general en J. A. Breaugh y M. Starke, "Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions", *Journal of Management*, 26, 2000, pp. 405-434.
26. F. Hansen, "Continental's global recruiting takes off with a tech upgrade", *Workforce Management*, 27 de febrero de 2006, pp. 34-37.
27. Encontrará sugerencias para evitar estos problemas en I. Kotlyar, "If recruitment means building trust, where does techology fit in?", *Canadian HF Reporter*, 7 de octubre de 2002, pp. 21-24.
28. J. Márquez, "The insider: Recruiting", *Workforce Management*, junio de 2005, pp. 24-25.
29. W. C. Taylor, "To hire sharp employees, recruit in sharp ways", *New York Times*, 23 de abril de 2006, p. BU3.
30. A. Van Vianen, "Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures", *Personnel Psychology*, 53, 2000, pp. 113-149; T. A. Judge y D. M. Cable, "Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction", *Personnel Psychology*, 50, 1997, pp. 359-394; R. W. Griffeth, P. W. Hom, L. S. Fink y D. J. Cohen, "Comparative tests of multiple models of recruiting sources effects", *Journal of Management*, 23, 1997, pp. 19-36.
31. Encontrará mayor detalle en J. F. Kehoe, Ed., *Managing Selection in Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000; C. J. Collins y C. K. Stevens, "The relationships between early recruitment-related activities and application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, 27, 2002, pp. 1121-1133.
32. B. S. Bell, D. Weichman y A. M. Ryan, "Consequences of organizational justice expectations in a selection system", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 455-466.
33. S. Caudron, "Who are you really hiring", *Workforce*, noviembre de 2002, pp. 28-32.
34. W.-C. Tsai, C.-C. Chen y S.-F. Chiu, "Exploring boundaries of the effects of applicant impression management tactics in job interviews", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 108-125.
35. C. Daniels, "To hire a lumber expert, click here", *Fortune*, 3 de abril de 2000, pp. 267-270.
36. R. A. Posthuma, F. P. Morgeson y M. A. Campoin, "Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time", *Personnel Psychology*, 55, 2002, pp. 1-81.
37. S. L. Rynes, K. G. Brown y A. E. Colbert, "Seven misconceptions about human resource practices: Research finding versus practitioner beliefs", *Academy of Management Executive*, 16(3), 2002, pp. 92-103; F. L. Schmidt y J. E. Hunter, "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings", *Pcysholoogical Bulletin*, 124, 1998, pp. 252-274.
38. D. Bartram, "The eight great competencies: A. criterion-centric approach to validation", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 1185-1203; N. M. Dudley, K. A. Orvis, J., E. Lehiecki y J. M. Cortina, "A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 40-57.
39. H. Cooper-Thomas y N. Anderson, "Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, pp. 423-437.
40. E. Tahmincioglu, "True blue", *Workforce Management*, febrero de 2005, pp. 47-50.
41. C. Lachnit, "Hire right: Do it the Ritz way", *Workforce*, abril de 2002, p. 16; B. Lampton, "My pleasure: The Ritz-Carlton Hotel", *Expert*, 2003, p. 3, acceso en línea en www.expertmagazine.com, junio de 2006; otra información fue obtenida del sitio web de la empresa: www.ritzcarltoncom.
42. Encontrará una reseña en P. J. Taylor, D. F. Russ-Eft y D. W. L. Chun, "A meta-analitic review of behavior modeling training", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 692-709.
43. *Adaptado de* C. Huff, "Accent on training", *Workforce Management*, marzo de 2005, p. 54. Véase también E. Frauenheim, "Culture of understanding", *Workforce Management*, noviembre de 2005, pp. 26-30.
44. R. E. DeRouin, B. A. Fritzche y E. Salas, E-learning in organizations", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 920-940; R. C. Clark, "Harnessing the virtual classroom", *ASTD*, noviembre de 2005, pp. 41-43; I. Speizer, "Value-minded", *Workforce Management*, julio de 2005, pp. 55-60.
45. R. C. Clark, "Harnessing the virtual classroom", *TD*, noviembre de 2005, pp. 41-43; R. Jana, "On-the-job video gaming", *Business Week*, 27 de marzo de 2006, p. 43.
46. R. J. Grossman, "Developing talent", *HR Magazine*, enero de 2005, pp. 40-46.
47. Véase C. O. Trevor, "Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the determination of voluntary turnover", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 621-638.
48. Encontrará una reseña reciente en G. P. Latham, J. Almost, S. Mann y C. Moore, "New developments in performance management", *Organizational Dynamics*, 34, 2005, pp. 77-87.
49. Encontrará una excelente explicación de la forma en que las normas del desempeño afectan la motivación y la satisfacción de los empleados en P. Bobko y A. Colella, "Employee reactions to performance standards: A review and research propositions", *Personnel Psychology*, 47, 1994, pp. 1-29.
50. A. G. Walker y J. W. Smither, "A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters", *Personnel Psychology*, 52, 1999, pp. 393-423.
51. Véase J. W. Smither, Ed., *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

52. D. Grote, "Forced ranking: Behind the scenes", *Across the Board*, noviembre/diciembre de 2002, pp. 40-45.
53. A. S. DeNisi y A. N. Kluger, "Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?", *Academy of Management Executive*, 14, 2000, pp. 129-139.
54. D. P. Shuitt, "Former Pepsico executives do a 360 in managing Yum Brands' workforce", *Workforce Management*, abril de 2005, pp. 59-60.
55. "Society for Human Resource Management Workers redefine what leads to job satisfaction, poll shows", *HR News*, enero de 2003, p. 5.
56. A. E. Barber y R. D. Bretz, Jr., "Compensation, attraction and retention", en S. L. Rynes y B. Gerhart, Eds., *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000; M. L. Williams, M. A. McDaniel y N. T. Nguyen, "A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 392-413.
57. R. Batt, "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 587-597.
58. M. V. Rafter, "Welcome to the club", *Workforce Management*, marzo de 2005, pp. 41-46.
59. E. Frauenheim, "Studies: More workers look to swith jobs", *Workforce Management*, 13 de febrero de 2006, p. 12.
60. R. L. Heneman, G. E. Ledford y M. T. Gresham, "The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery", en S. L. Rynes y B. Gerhart, Eds., *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000; J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra y G. E. Ledford, Jr., "Success and survival of skill-based pay plans", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 28-49.
61. C. Garvey, "Philosophizing compensation: Develop an overarching statement to ensure that your pay practices are applied consistently and effectively", *HR Magazine*, enero de 2005, pp. 73-75.
62. G. Ruiz, "Bank of America ties bonuses to overall success", *Workforce Management*, octubre de 2005, pp. 14-15.
63. Jackson y Schuler, *Managing Human Resources.* Utilizado con autorización.
64. G. Weber, "Preserving the counter culture", *Workforce Management*, febrero de 2005, pp. 28-34.
65. *Fuente:* S. M. Nkomo, M. D. Fottler y R. B. McAfee, *Applicaton in Human Resource Management: Cases Exercises and Skill Builders*, South-Western, Mason, OH, 2005. Reproducido con autorización.

Capítulo 14

1. A. E. Smith, "Houston do you read me?", *Incentives*, 180(2), 2006, www.incentivemag.com, mayo de 2006; J. Schwartz, "To return shuttle to space, NASA calls on cool leader", *New York Times*, 17 de abril de 2005, p. 21.
2. Encontrará una explicación detallada del comportamiento improductivo en las organizaciones en R. W. Griffin y Y. P. López, "'Bad behavior' in organizations: A review and typology for future research", *Journal of Management*, 31, 2002, pp. 988-1005.
3. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono y G. K. Patton, "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Prychological Bulletin*, 127, 2001, pp. 376-407; véase también S. C. Payne y S. S. Webber, "Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behavior and customers' attitudes and loyalty behavior", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 365-378; D. A. Harrison, D. A. Newman y P. L. Roth, "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 305-325.
4. Encontrará un modelo más detallado de la motivación en E. A. Locke y G. P. Latham, "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century", *Academy of Management Review*, 29, 2004, pp. 388-403.
5. J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 268-279.
6. J. P. Cable y D. S. DeRue, "The convergent and discriminante validity of subjective fit perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 875-884; C. Hult, "Organizational commitment and person-environment fit in six western countries", *Organization Studies*, 26, 2005, pp. 249-270.
7. B. Buckingham y C. Coffman, *First Break All the Rules*, Simon & Schuster, Nueva York, 1999.
8. E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1990.
9. S. Hamm, "Motivating the troops", *Business Week*, 21 de noviembre de 2005, pp. 88-90.
10. P. J. Kiger, "How performance management reversed NCCI's fortunes", *Workforce*, mayo de 2002, pp. 48-51.
11. G. P. Latham y G. H. Seijts, "The effects of proximal and sital goals on performance on a moderately complex task", *Journal of Organizatonal Behavior*, 20, 1499, pp. 421-429.
12 A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124, 1998, pp. 240-261.
13. N. W. Van Yperen y O. Janssen, "Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied: Goal orientations and responses to hig job demands", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 1161-1171.
14. G. P. Latham y E. A. Locke, "Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting", *Organizational Dynamics*, 35, 2006, en imprenta: B. S. Wiese y A. M. Freund, "Goal progress makes one happy or does it? Longitudinal findings from the work domain", *Journal of Occupational Psychology*, 78, 2005, pp. 1-19.
15. S. Caudron, "How HR drives profits", *Workforce*, diciembre de 2001, pp. 26-31.
16. E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey", *American Psychologist*, 57, 2002, pp. 705-717.
17. L. Roberson, E. A. Deitch, A. P. Brief y C. J. Block, "Stereotype threat and feedback seeking in the workplace", *Journal of Vocational Behavior*, 62, 2003, pp. 176-188.
18. M. Tuckey, N. Brewer y P. Williamson, "The influence of motives and goal orientation on feedback seeking", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, pp. 195-216.
19. J. E. Sawyer, W. R. Latham, R. D. Pritchard y W. R. Bennett, Jr., "Analysis of work group productivity in an applied setting: Application of a time series panel design", *Personnel Psychology*, 52, 1999, pp. 927-967.
20. Encontrará un ejemplo de la forma en que la retroalimentación puede mejorar la seguridad en el centro de trabajo en D. Zohar, "Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-base intervention model", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 156-163.
21. C. Garvey, "Steer teams with the right pay", *HR Magazine*, mayo de 2002, pp. 71-78.
22. G. H. Seijts y G. P. Latham, "Learning versus performance goals: When should each be used?", *Academy of Management Executive*, 19, 2005, pp. 124-131.
23. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement*, Appleton-Century-Crofts, Nueva York, 1969; B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, Bantam, Nueva York, 1971; B. F. Skinner, *About Behaviorism*, Knopf, Nueva York, 1974.
24. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Differential effects of incentive motivators on work performance", *Academy of Management Journal*, 4, 2001, pp. 580-590.
25. F. Luthans y D. Strajkovic, "Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards", *Academy of Management Executive*, 12, 1999, pp. 49-57; A. D. Strajkovic y F. Luthans, "A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-1995", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 1122-1149.
26. S. E. Markham, K. D. Scott y G. H. McKee, "Recognizing good attendance: A longitudinal, quasi-experimental field study", *Personnel Psychology*, 55, 2002, pp. 639-660.
27. P. A. Rivera, "A cure for sick leave abuse?", *The Dallas Morning News*, 4 de marzo de 2003, p. 3D.

28. J. Márquez, "The insider: Health care benefits", *Workforce Management*, septiembre de 2002, pp. 66-69.
29. S. E. Seibert, J. M. Crant y M. L. Kraimer, "Proactive personality and career success", *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999, pp. 416-427; J. B. Vancouver y D. V. Day, "Industrial and organizational psychology research on self-regulation: Front constructs to applications", *Applied Psychology: An International Review*, 54, 2005, pp. 155-185.
30. A. Bandura y E. A. Locke, "Negative self-efficacy and goal effects revisited", *Journal of Applied Psychology*, 88, 203, pp. 87-99.
31. W. Van Erde y H. Thierry, "Vroom's expectancy model and work-related criteria: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, pp. 575-586.
32. S. Bates, "Murky corporate goals can undermine recovery", *HR Magazine*, noviembre de 2002, p. 14.
33. J. M. Brett y L. K. Stroh, "Working 61 plus hours a week: Why do mangers do it?", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 67-78.
34. T. R. Zenger y C. R. Marshall, "Determinants of incentive intensity in group-based rewards", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 149-163.
35. Adaptado de J. Márquez, "McDonald's rewards program leaves room for some local flavor", *Workforce Managment*, 10 de abril de 2006, p. 26.
36. T. Shanker, "New incentives for pilots of remote plane", *New York Times*, 17 de octubre de 2002, p. A22.
37. G. P. Latham, "The importance of understanding and changing employee outcome expectancies for gaining commitment to an organizational goal", *Personnal Psychology*, 54, 2001, pp. 707-716.
38. Encontrará más acerca de la forma en que los empleados ponderan los costos y los beneficios de un comportamiento carente de ética en M. J. Gundlach, S. C. Douglas y M. J. Martinko, "The decision to blow the whistle: A social information processing framework", *Academy of Management Review*, 28, 2003, pp. 107-123.
39. N. Bynes, "The art of innovation", *Business Week*, 1 de mayo de 2006, pp. 57-62.
40. M. E. Schweitzer, L. Ordonez y B. Douma, "Goal setting as a motivator of unethical behavior", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 422-432.
41. *Fuente*: J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesing*, Addison-Wesley, Readind, MA, 1980, p. 83. Reproducido con autorización. También véase N. G. Dodd y D. C. Ganster, "The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performace", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 1996, pp. 329-347.
42. P. W. Mulvey, G. E. Ledford y P. V. LeBlanc, "Rewards of work: How they drive performance, retention, and satisfaction", *WorldatWork Journal*, tercer trimestre, 2000, pp. 6-28.
43. www.wholefoodsmarket.com, mayo de 2006; R. Forrester, "Empowerment: Rejuvenating a potent idea", *Academy of Management Executive*, 14(3), 2000, pp. 67-77; S. Caudron, "How HR drives profits", *Workforce*, diciembre de 2001, pp. 26-31.
44. R. W. Renn y R. J. Vandenberg, "The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research", *Journal of Management*, 21, 1995, pp. 279-303; S. P. Brown y T. W. Leign, "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, pp. 358-368.
45. R. A. Roe, I. L. Zinovieva, E. Dienes y L. A. T. Horn, "A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a model", *Applied Psychology: An International Review*, 49, 2000, pp. 658-687.
46. B. P. Sunoo, "Blending a successful workforce", *Workforce*, marzo de 2000, pp. 44-48.
47. F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1959; véase también, F. Herzberg, "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, enero de 2003, pp. 87-96.
48. *Adaptado de* T. Henneman, "Jack in the Box going upmarket in benefits as well as at its eateries", *Workforce Management*, marzo de 2005, pp. 76-77; www.nraef.org, mayo de 2006.
49. C. L. Jurkiewicz y T. K. Massey, Jr., "What motivates municipal employees: A comparison study of supervisor and nonsupervisory employees", *Public Personnel Management*, 26, 1997, pp. 367-376.
50. J. Wiscombe, "Rewards get results", *Workforce*, abril de 2002, pp. 42-48.
51. T. Henneman, "What's the payoff?", *Workforce Management*, 12 de obtubre de 2005, pp. 41-50.
52. *Adaptado de* J. Wiscombe, "Rewards get results", *Workforce*, abril de 2002, pp. 42-48; "Fortune 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 13 de marzo de 2006; money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies.
53. J. S. Adams, "Toward an understanding of equity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, pp. 422-436.
54. R. T. Mowday y K. A. Colwell, "Employee reactions to unfair outcomes in the workplace: The contributions of Adam's equity theory to understanding work motivation", en L. W. Porter, G. A. Bigley y R. M. Steers, Eds., *Motivation and Work Behavior*, 7a. Ed., Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, IL, 2003, pp. 65-82.
55. A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter y A. M. Tripoli, "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, 40, 1997, pp. 1089-1121.
56. P. D. Sweeney y D. B. McFarlin, "Wage comparisons with similar and dissimilar others", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 2005, pp. 113-131.
57. H. Baum, "Care for the little guy", *Harvard Business Review*, enero de 2003, p. 45.
58. Encontrará un estudio reciente de la forma en que los ejecutivos que han sido recortados reaccionan ante una situación de reempleo en D. C. Feldman, C. R. Leana y M. C. Bolino, "Underemployment and relative deprivation among re-employed executives", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, pp. 453-471.
59. J. D. Shaw, N. Gupta y J. E. Delery, "Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, pp. 491-512; S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer y L. E. Tetrick, "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 590-598.
60. Véase R. Kanfer y P. L. Ackerman, "Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework", *Applied Psychology: An International Review*, 49, 2000, pp. 470-482.
61. A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2a. Ed., Harper & Row, Nueva York, 1970. Encontrará una explicación reciente de auto-actualización en S. A. Haslam, R. A. Eggins y K. J. Reynolds, "The ASPIRe model: Actualizing social and personal indentity resources to enchance organizational outcomes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2003, pp. 83-113.
62. "U1: Richard Branson", *Fast Company*, agosto de 2000, p. 78.
63. *Adaptado de* A. Bourdain, "Management by fire: A conversation with Chef Anthony Bourdain", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 57-61.
64. H. Chura, "Sabbaticals aren't just for academics anymore", *New York Times*, 22 de abril de 2006, p. C6.
65. C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting*, Free Press, Nueva York, 1972.
66. Encontrará una explicación de esta trampa común y corriente y de otras más en S. Kerr, "An academy classic: On the folly of rewarding A, while hoping for B", *Academy of Management Executive*, 9, 1995, pp. 7-16.
67. A. N. Kluger y A. S. DeNisi, "The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory", *Psychological Bulletin*, 119, 1996, pp. 254-284.
68. J. Mackintosh, "How BMW put the Mini back on track", *Financial Times*, 19 de marzo de 2003, p. 14.

Capítulo 15

1. C. Kathy, "Newsmaker profile: John Thompson: Man with a plan", *San Francisco Chronicle*, 29 de enero de 2002, p. 14;

A. Saita, "Profile: John Thompson", infosecuritymag.techtarget.com, julio de 2006; H. K. Chang, "Execution and customer focus are leadership keys, says Symantec's Thompson", dirección proporcionada por Stanford Graduate School of Business, marzo de 2005, www.gsb.stanford.edu, julio de 2006; C. Taylor, "John Thompson: Symantec, U.S.", *Time Magazine—Europe*, 19 de julio de 2004; www.time.com, julio de 2006; L. Hooper. " John Thompson, Symantec", *CRN*, 11 de noviembre de 2005; www.crn.com, julio de 2006. K. McLaughlin, "Thompson outlines Symantec's 2006 strategy", *CRN*, 8 de mayo de 2006, www.crn.com, julio de 2006; "The 50 who matter now", *Business 2.0*, julio de 2006, pp. 83-98.

2. R. L. Daft, *The leadership experience*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2002. Véanse también algunas explicaciones más detalladas del liderazgo en D. N. Den Hartog y P. L. Koopman, "Leadership in organizations", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Simangil y C. Viswesvaran, Eds. *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage, Thousand Oaks, CA, 2001, pp. 166-187. Véase también J. M. Polodny, R. Khurana y M. Hill-Popper, "Revisiting the meaning of leadership", *Research in Organizational Behavior*, 26, 2005, pp. 1-36.
3. Entrevista con Stanley O'Neal, *Fortune*, 12 de diciembre de 2005 (s.p.).
4. J. O. Whitney, T. Parker y S. Noble, *Power plays: Shakespeare's lessons in leadership and management*, Simon & Schuster, Old Tappan, NJ, 2000; B. Lee y S. R. Covey, *The power principle: Influence with honor*", Fireside, Nueva York, 1998.
5. J. Hamm, "The five messages leaders must manage", *Harvard Business Review*, mayo de 2006, pp. 115-129.
6. G. Farrell, "A CEO and a gentleman: Ken Chenault combines fierce drive with concern for people", *USA Today*, 25 de abril de 2005, p. 1B.
7. T. A. Judge, R. Ilies, J. E. Bono y M. W. Gerhardt, "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 765-780.
8. Encontrará una reseña del trabajo sobre la inteligencia emocional en C. Cherniss, "Emotional intelligence: What it is and why it matters", obtenido del sitio web de Consortium for Research on Emotional Intelligence, www.eiconsortium.org, junio de 2006.
9. J. F. Barbuto y M. E. Burbach, "The emotional intelligence of transformational leaders, A field study of elected officials", *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2006, pp. 29-55; C.-S. Wong y K. S. Law, "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude", *Leadership Quarterly*, 13, 2002, pp. 243-274; S. Cote y C. T. H. Miners, "Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance", *Administrative Science Quarterly*, 51, 2006, pp. 1-28.
10. "Leadership lessons from survivors: Climbing on the mountain's schedule, not ours", obtenido del sitio web de Knowledge@Wharton: Leadership and Change, knowledge.wharton.upenn.edu, junio de 2006.
11. P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performace, *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 49-68.
12. Encontrará otra perspectiva en R. M. Kramer, "The great intimidators", *Harvard Business Review*, febrero de 2006, pp. 88-96.
13. R. J. Sternberg y V. Vroom, "The person versus the situation in leadership", *Leadership Quarterly*, 13, 2002, pp. 301-323.
14. D. McGregor, "The human side of enterprise", *Management Review*, 46(11), 1957, pp. 22-28, reimpreso en *Reflections: The SOL Journal*, otoño de 2000, pp. 6-14; G. Heil, D. C. Stephens, D. McGregor y W. G. Bennis, *Douglas McGregor Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2000.
15. R. R. Blake y J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf, Houston, 1985; L. S. Pheng y B. S. K. Lee, "'Managerial Grid' and Zhuge Liang's 'Art of Management': Integration for effective project management", *Management Decisions*, 35, 1997, pp. 382-392.
16. B. Grow, "Renovating Home Depot", *Business Week*, 6 de marzo de 2006, pp. 50-58.
17. G. Ruiz, "Playing together", *Workforce Management*, 26 de junio de 2006, pp. 27-34.
18. R. F. Littrell, "Desirable leadership behaviors of multi-cultural managers in China", *Journal of Management Development*, 21, 2002, pp. 5-74.
19. G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 6a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2005.
20. L. D. Shaeffer, "The leadership journey", *Harvard Business Review*, octubre de 2002, pp. 42-47.
21. P. Hersey, K. H. Blanchard y D. E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 9a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006.
22. P. Hersey, K. H. Blanchard y D. E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a. Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001, p. 182. Derechos © 2002. Center for Leadership Studies, Escondido, CA. Usado con autorización.
23. K. Brooker, "It took a lady to save Avon", *Fortune*, 15 de octubre de 2001, pp. 203-208; P. Sellers, "True grit", *Fortune*, 14 de octubre de 2002, pp. 101-110; "Business Week Staff, The best (& worst) managers of the year", *Business Week*, 13 de enero de 2003, pp. 8-11; "Executive sweet: Andrea Jung Asian American Wonder Woman", www.goalsea.com/WW/Jungandrea/jungandrea.html, junio de 2006; "A conversation with Andrea Jung", *Business Week*, 6 de febrero de 2006, p. 104.
24. D. Brady, "The glass ceiling's iron griders", *Business Week*, 25 de marzo de 2005; C. R. Schoenberger, "Technicolor dreams", *Forbes*, 4 de julio de 2005; "The cow in the ditch: How Ann Mulcahy rescued Xerox", obtenido del sitio web de Knowledge@Wharton, knowledge.wharton.upenn.edu, 16 de noviembre de 2005.
25. R. F. deVries, R. A. Roe y T. C. B. Tallieu, "Need for leadership as a moderator of the relationships between leadhership and individual outcomes", *Leadership Quarterly* 13, 2002, pp. 121-137.
26. *Adaptado de* V. H. Vroom, "Leadership and the decision-making process", *Organizational Dynamics*, primavera de 2000, pp. 82-94.
27. V. H. Vroom, "Leadership and the decision-making process", *Organizational Dynamics*, primavera de 2000, pp. 82-94. Usado con autorización.
28. *Adaptado de* Vroom, "Leadership and the decision-making process.
29. A. Sornech, "The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous temas", *Journal of Management*, 32, 2006, pp. 132-157.
30. Encontrará un ejemplo interesante en S. Yun, S. Faraj y H. P. Sims, Jr., "Contingent leadhership and effectiveness in trauma resucitation teams", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 1288-1296.
31. K. R. Xin y L. H. Pelled, "Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: A field study", *Leadership Quarterly*, 14, 2003, pp. 25-40.
32. K. R. Brousseau, M. J. Driver, G. Hourihan y Rikard Larsson, "The seasoned executive's style", *Harvard Business Review*, febrero de 2006, pp. 111-121.
33. F. J. Yammarino, W. D. Spangler y A. J. Dubinsky, "Transformational and contingent reward leadership: Individual dyad and group levels of analysis", *Leadership Quarterly*, 9, 1998, pp. 27-54; B. M. Bass y R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2a. Ed. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 2006.
34. J. R. McColl-Kennedy y R. D. Anderson, "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance", *Leadership Quarterly*, 13, 2002, pp. 545-559.
35. B. M. Bass, D. J. Jung, B. J. Avolio y Y. Berson, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 207-218; K. T. Durks y D. L. Ferrin, "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 611-628.
36. *Adaptado de* H. H. Friedman, M. Lingbert y K. Giladi, "Transformational leadership: Instituting revolutionary change in accounting", *National Public Accountant*, mayo de 2000, pp. 8-11; B. J. Avolio, *Full Leadership Development: Building the Vital*

Forces in Organizations, Sage, Thousand Oaks, CA, 1999; B. J. Avolio y B. M. Bass, Eds. *Developing Potential across a Full Range of Leadership*, Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2002.
37. P. LaBarre, "Hospitals are about healing: This one is about changing lives", *Fast Company*, mayo de 2002, pp. 64-78.
38. D. DeCremer y D. van Knippenberg, "How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 858-866.
39. M. Schminke, M. L. Ambrose y D. O. Neubaum, "The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, pp. 135-151; M. E. Brown, L. K. Treviño y D. A. Harrison, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, pp. 117-134; R. Piccolo y J. A. Colquitt, "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 327-341.
40. C. E. Johnson, *Meeting the Ethical Challenges of Leadership. Casting Light or Shadow*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2002; S. S. Tzafrir y S. L. Dolan, "Trust me: A scale for measuring manager-employee trust", *Management Research*, 2, primavera de 2004, pp. 115-152; véase también, "In the spotlight: William D. Harvey, Alliant Energy", *American Gas*, febrero de 2006, pp. 36-38.
41. J. Muller, "The impatient Mr. Ghosn", *Forbes*, 22 de mayo de 2006, pp. 104-108.
42. R. Kark, B. Shamir y G. Chen, "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 246-255; K. S. Groves, "Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 255-277; B. Erdogan, R. C. Liden y M. L. Kraimer, "Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 395-406.
43. J. Guyon, "The soul of a money making machine", *Fortune*, 3 de octubre de 2005, pp. 113-120.
44. J. A. Byne, "Jeff Immelt: The *Fast Company* interview", *Fast Company*, julio de 2005, pp. 80-86.
45. S. Caudron, "Where have all the leaders gone?", *Workforce*, diciembre de 2002, pp. 29-32; véase también W. C. Byham, A. B. Smith y M. J. Paese, *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002.
46. J. M. Cob, R. Khurana y L. Reeves, "Growing talent as if your business depended on it", *Harvard Business Review*, octubre de 2005, pp. 62-70.
47. "The cow in the ditch: How Ann Mulcahy rescued Xerox", obtenido del sitio web de Knowledge@Wharton, knowledge.wharton.upenn.edu, 16 de noviembre de 2005.
48. J. Mullick, "Holding a seat for top talent", *Workforce Management*, marzo de 2005, pp. 45-46.
49. E. White, "What would you do? Ethics courses get context", *Wall Street Journal*, 12 de junio de 2006, B3; C. Huff, "Framing a culture", *Workforce Management*, 9 de mayo de 2006, pp. 28-36.
50. D. C. Feldman y M. J. Lankau, "Executive coaching: A review and agenda for future research", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 829-848; D. P. Shuitt, "Huddling with the coach", *Workforce Management*, febrero de 2006, pp. 53-57.
51. A. Marsh, "The art of work", *Fast Company*, agosto de 2005, pp. 77-79.
52. L. Deen, "One on one with Grace Lieblein", *Hispanic Engineer & Information Technology Online*, www.hispanicengineer.com, junio de 2006.
53. Encontrará consejos para conseguir un mentor en M. Heffernan y S.-H. Joni, "Of protégés and pitfalls", *Fast Company*, agosto de 2005, pp. 81-83.
54. *Adaptado de* M. Javidan, P. W. Dorfman, M. S. de Loupe y R. J. House, "In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2006, pp. 67-90. Véase también D. Nilsen, B. Kowske y K. Anthony, "Managing globally", *HR Magazine*, agosto de 2005, pp. 11-15.
55. *Adaptado de* J. Márquez, "Companies send employees on volunteer projects abroad to cultivate leadership skills", *Workforce Management*, noviembre de 2005, pp. 50-52.
56. N. S. Schutte, J. M. Malouf, L. E. Hall, D. J. Haggerty, J. T. Cooper, C. J. Golden y L. Dornheim, "Development and validation of a measures of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25, 1998, pp. 167-177.
57. S. E. Ante, "The new Blue", *Business Week*, 17 de marzo de 2003, pp. 80-88; S. F. Ante e I. Sager, "IBM's new boss", *Business Week*, 11 de febrero de 2002, www.businessweek.com, junio de 2006; S. Palmisano, "The information puzzle: Issues 2006", *Newsweek*, 2 de diciembre de 2005; C. Barker, "IBM boss spells out a better future", http://news.com.com, 12 de junio de 2006; C. Noon, "Palmisano's IBM continues passage to India", *Forbes*, 9 de junio de 2006, www.forbes.com; S. Hamm, "Innovation: The view from the top", *Business Week*, 3 de abril de 2006, pp. 52-54.

Capítulo 16

1. *Adaptado de* M. Myser, Marketing made easy", *Business 2.0*, junio de 2006, pp. 43-45; y www.staples.com, junio de 2006.
2. J. Penrose, R.W. Rasberry y R. Myers, *Business Communication for Managers*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2004.
3. A. Molinsky y J. Margolis, The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and their organizations, *Organizational Dynamics*, 35, 2006, pp. 145-159.
4. D. A. Whetten y K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 6a. Ed., Pearson/Prentice, Upper Saddler River, NJ, 2005, pp. 207-246.
5. Comunicación personal con R. Sorrentino, Partner, Deloitte Consulting, junio de 2006.
6. M. N. Ruderman y P. J. Ohlott, "Coaching women leaders", en S. Ting y P. Scisco, Eds., *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2006, pp. 65-91; A. Varma, S. M. Toh y P. Budhwar, "A new perspective on the female expatriate experience: The role of the host country national categorization", *Journal of World Business*, 41, 2006, pp. 112-120.
7. V. Manusov y A. R. Trees, "'Are you kidding me?' The role of nonverbal cues", *Journal of Communication*, 52, 2002, pp. 640-657.
8. Sorrentino, comunicación personal.
9. S. E. Jones y C. D. LeBaron, "Research of the relationship between verbal and non verbal communications", *Journal of Communication*, 52, 2002, pp. 499-523.
10. L. DeLay y M. Dalton, "Coaching across cultures", en Ting y Scisco, *The CCL Handbook*, pp. 122-148; M. Janssens, T. Cappellen y P. Zanoni, "Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture", *Journal of World Business*, 41, 2006, pp. 133-148.
11. *Adaptado de* J. W. Gibson y R. M. Hodgetts, *Organizational Communication: A Managerial Perspective*, Academic Press, Orlando, FL, 1986, p. 99.
12. Basado en E. Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth, ME, 1989; M. Munter, *Guide to Managerial Communication*, 6a. Ed., Prentice, Upper Saddle River, NJ, 2002; "Workplace potpourri: Strict etiquette in Japanese firms lives on", *Manpower Argus*, agosto de 1996, p. 11.
13. A. M. Konrad, "Engaging employees through high-involvement work practices", *Ivey Business Journal Online*, marzo/abril de 2006, pp. 1-6; G. L. Stewart, "A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance", *Journal of Management*, 32, 2006, pp. 29-56.
14. M. Chen, *Inside Chinese Business*, Harvard Business Press, Boston, 2001, pp. 88-91.
15. I. Ross, "Good ch'i helps businesses prosper Feng shui practitioners hail ancient Chinese practice as savior to workplace balance", *Norhtern Ontario Business*, 22(11), 2002, pp. 15-16; K. R. Carter, *Move Your Stuff, Change Your Life: How to Use Feng Shui to Get Love, Money and Happiness*, Fireside Books, Nueva York, 2000.
16. H. Aguinis y C. A. Henle, "Effects of nonverbal behavior on perceptions of female

employees' power base", *Journal of Social Psychology*, 141, 2001, pp. 537-548.
17. *Adaptado de* R. Parloff, "Not exactly", *Fortune*, 1 de mayo de 2006, pp. 108-116.
18. J. R. Carlson y R. W. Zmud, "Channel exposition theory and the experiential nature of media richness perceptions", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 153-170.
19. www.llbean.com, junio de 2006.
20. A. Dragoon, "The amazing traveling show", *CIO*, 2 de noviembre de 2002, pp. 96-101.
21. J. S. Lubin, "Dear boss: I'd rather not tell you my name, but…", *Wall Street Journal*, 18 de junio de 1997, p. B1.
22. L. Gratton y S. Ghosal, "Improving the quality of conversations", *Organizational Dynamics*, 31, 2002, pp. 209-223.
23. D. J. Monetta, "The power of affinity group", *Management Review*, 87(10), 1998, pp. 70-71.
24. *Adaptado de* A. Kamenetz, "The network unbound", *Fast Company*, junio de 2006, pp. 69-73.
25. *Adaptado de* Whetten y Cameron, *Developing Management Skills*, pp. 23-24. Usado con autorización.
26. P. A. Heslin, G. P. Latham y D. VandeWalle, "The effects of implicit person theory on performance appraisals", *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 842-856.
27. Comunicación personal con Allison Connally, Director, Human Resources Manager, SW Real Estate, Dallas, TX, junio de 2006.
28. D. Butcher y M. Clarke, "Organizational politics", *Organizational Dynamics*, 31, 2002, pp. 35-46.
29. Ting y Scisco, *The CCL Handbook*.
30. L. DeLay y M. Dalton, "Coaching across cultures".
31. *Adaptado de* M. Chen, *Inside Chinese Business*, pp. 130-136.
32. W. L. Cron, J. W. Slocum, D. VandeWalle y F. Fu. "The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's persormance goal", *Human Performance*, 18(1), 2005, pp. 55-50.
33. Whetten y Cameron, *Developing Management Skills*, pp. 228-229.
34. Estas directrices abreviadas fueron tomadas de *Ten Commandments for Goal Communications*, American Management Association, Nueva York, 1955.
35. D. V. Newman, "Impersonal interactions and ethics of the World-Wide-Web", *Ethics and Information Technology*, 3(4), 2001, pp. 239-247.
36. www.brook.edu/its/eei/hp.htm, junio de 2006.
37. *Adaptado de* K. D. Kelsey, "Computer ethics: An overview of the issues", *Ethics: Easier Said Than Done*, 15 de diciembre de 1991, pp. 30-33; T. E. Webber, "Does anything go?", *Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 1997, pp. R29-31.
38. www.cpsr.org, junio de 2006; R. Brenner, "Email ethics", *Canyon Consulting*, 5(14), 2005.
39. B. C. Stahl, "Responsibility for information assurance and privacy: A problem for individual ethics?", *Journal of Organizational and End User Computing*, julio/septiembre de 2004, pp. 59-78.
40. *Adaptado de* J. S. Osland, D. A. Kolb e I. M. Rubin, *Organizational Behavior: An Experiential Approach*, 7a. Ed., Prentice, Upper Saddle River, NJ, 2001, pp. 150-151. Usado con autorización; J. I. Castican y M. A. Schmeidler, "Communication climate inventory", en J. W. Pfeiffer y L. D. Goodstein, Eds., *The 1984 Annual: Developing Human Resources.* Derechos © 1984 de Pfeiffer and Company, San Diego, CA. Utilizado con autorización.
41. *Adaptado de* L. L. Berry, "Clueing in customers", *Harvard Business Review*, 81(2), 2003, pp. 100-107; L. Berry, "Communicating without words", *Healthcare Design*, septiembre de 2002, pp. 15-18; S. H. Haecker, L. P. Carbone y L. L. Berry, "How to lead the customer experience", *Marketing Management*, enero/febrero de 2003, pp. 18-23.

Capítulo 17

1. *Adapado de* "Small groups. Big ideas", *Workforce Management*, 26 de febrero de 2006, pp. 22-27; A. Deutschman, "The fabric of creativity", *Fast Company*, diciembre de 2004, pp. 54-62.
2. Véase H. Ob, M.-H. Chung y G. Labianca, "Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 860-875.
3. C. R. Emery y L. D. Fredenall, "The effect of teams on firm profitability and customer satisfaction", *Journal of Service Research*, 4, 2002, pp. 217-229; L. Gordon, "Winning with teamwork", *American Machinist*, septiembre de 2006, pp. 38-39.
4. A. Ignatius y L. A. Locke, "In search of the real Google", *Time*, 20 de febrero de 2006, pp. 36-49; A. Deutschman, "Can Google stay Google?", *Fast Company*, agosto de 2005, pp. 62-68; A. Ehrbar, "Breakaway brands", *Fortune*, 31 de octubre de 2005, pp. 153-170; http://www.google.com/intl/en/corporate/culture.html, 28 de febrero de 2006; M. Conlin, "Champions of innovation", *BW*, junio de 2006, pp. 18-25.
5. M. A. West y G. Hirst, "Cooperation and teamwork for innovation", en M. A. West, D. Tjosvold y K. G. Smith, Eds., *International Handbook of Organizational Teamwork and Comparative Working*, John Wiley & Sons, Chichester, Inglaterra, 2003, pp. 297-319.
6. S. Saeed, "A 'personnel' decision", *American Gas*, marzo de 2006, p. 22.
7. R. L. Cross, A. Yan y M. R. Louis, Boundary activities in 'boundaryless' organizations: A case study of transformation to a team-based structure", *Human Relations*, 56, 2000, pp. 841-859. Encontrará estupendos artículos que describen el trabajo de equipos multidisciplinarios multinacionales en el número completo de *Journal of World Business*, vol. 31, 2003.
8. *Adaptado de* A. M. Thayer, "The genomics evolution", *Chemical & Engineering News*, 81(49), 2003, pp. 17-26.
9. Encontrará una descripción del proceso de cambio en P. C. Palmes, *The magic of self-directed work teams. A case-study in courage and culture change*, American Society for Quality, Milwaukee, WI, 2006.
10. B. L. Kirkman y B. Rosen, "Powering up teams", *Organizational Dynamics*, invierno de 2000, pp. 48-66; J. E. Mathieu, L. L. Gibson y T. M. Ruddy, "Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 97-108.
11. B. L. Kirkman y J. E. Mathieu, "The dimensions and antecedents of team virtuality", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 700-718; J. M. Kumar, "Working as a designer in a global team", *Interactions*, marzo/abril de 2006, p. 25-27.
12. M. Lu, M. B. Watson-Manheim, K. M. Chudoba y W. Wynn, *Journal of Global Information Technology Management*, 9, 2006, pp. 4-24; M. Janssens y J. M. Brett, "Cultural Intelligence in global teams: A fusion model of collaboration", *Group and Organization Management*, 31, 2006, pp. 124-154.
13. *Adaptado de* S. E. Jackson, K. E. May y K. Whitney, "Understanding the dynamics of diversity in decision making teams", en R. A. Guzzo, E. Salas *et al*. Eds., *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995, pp. 204-261; véase también J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School, Boston, 2002; G. L. Stewart, "A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance", *Journal of Management*, 32, 2006, pp. 29-54.
14. J. R. Hackman y R. Wageman, "A theory of team coaching", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 269-287.
15. G. Weissman, "Scientists are on a roll as they reinvent the ball", *Financial Times*, 3 de marzo de 2006, p. 8.
16. G. L. Stewart, "A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance", *Journal of Management*, 32, 2006, pp. 29-54.
17. M. Hoegl y H. G. Gemuenden, "Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence", *Organization Science*, 12, 2001, pp. 435-449; S. W. Lester, B. M. Meglino y M. A. Korsgaard, "The antecendents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 352-368; D. J. Beal, R. R. Cohen, M. J. Burke y C. L. McLendon, "Cohesion and performance in groups: A

meta-analytic clarification of costruct relations", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 989-1004.
18. K. T. Dirks, "The effects of interpersonal trust on work group performance", *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999, pp. 445-555; T. L. Simons y R. S. Peterson, "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000, pp. 102-111; P. H. Kim, R. L. Pinkley y A. R. Fragale, "Power dynamics in negotiations", *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 799-823.
19. *Adaptado y modificado de* B. W. Tuckman y M. A. C. Jensen, "Stages of small group development revisited", *Group and Organization Studies*, 2, 1977, pp. 419-442; B. W. Tuckman, "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, 63, 1965, pp. 384-389; C. J. G. Gersick, "Marking time: Predictable transitions in task groups", *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp. 274-309; A. Chang, P. Bordia y J. Duck, "Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, pp. 106-117.
20. K. A. Jehn y E. A. Mannix, "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 238-251; M. A. Marks, J. E. Matthieu y S. J. Zaccaro, "A temporally based framework and taxonomy of team processes", *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp. 356-375.
21. M. J. Waller, M. W. Zeller-Bruhn y R. C. Giambatista, "Watching the clock: Group pacing behavior under dynamic deadlines", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 1046-1055.
22. M. J. Stevens y M. A. Campion, "The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management", *Journal of Management*, 20, 1994, pp. 503-530; A. M. O'Leary, J. J. Martocchio y D. D. Frink, "A review of the influence of group goals on group performance", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, pp. 1285-1301.
23. E. D. Pulakos, D. W. Dorsey y R. A. Mueller-Hanson, "PDRI's Adaptability Research Program SIOP presentation", *The Industrial Psychologist*, 43, 2005, pp. 25-32.
24. A. Lashinsky, "RAZR's edge", *Fortune*, 12 de junio de 2006, pp. 124-132.
25. Encontrará una explicación más detallada en M. A. West, "The human team: Basic motivations and innovations", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran, Eds., *Handbook of Industrial Work, and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage, Londres, 2001, pp. 270-288; M. A. Korsgaard, S. E. Brodt y H. J. Sapienza, "Trust, identity, and attachment: Promoting individuals' cooperation in groups", en West *et al*., *International Handbook of Organizational Teamwork and Coopperative Working*, pp. 113-130.
26. J. W. Bishop y E. D. Scott, "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment", *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000, pp. 439-450.
27. Beal *et al*., "Cohesion and performance in groups".
28. S. F. Gale, "No sacred cows, small or large", *Workforce*, febrero de 2003, pp. 60-62.
29. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Field, W. F. Giles y A. A. Armenakis, "Become team players: Team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team task proficiency and observed team effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 467-474.
30. A. Zander, *Making Groups Effective*, 2a. Ed., Jossey-Bass, San Francisco, 1994.
31. B. Mullen, T. Anthony, E. Salas y J. E. Driskell, "Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis", *Small Group Research*, 25, 1994, pp. 189-204; S. M. Miranda, "Avoidance of groupthink: Meeting management using group support systems", *Small Grouop Research*, 25, 1994, pp. 105-136.
32. K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy y L. J. Bourgeois III, "Conflict and strategic choice: How top management teams disagree", *California Management Review*, 39, 1997, pp. 42-62.
33. Hay Group, *Top Teams: Why Some Work and Some Don't*, Hay, Philadelphia, PA, 2001.
34. A. Malhotra y A. Majchrzak, "Teams across borders", *Financial Times*, 30 de marzo de 2006 (Suplemento: Mastering Uncertainty), p. 11.
35. Encontrará una explicación de la manera en que los administradores deben utilizar el diagnóstico de problemas y el coaching para mejorar el desempeño del equipo en Hackman y Wageman, "A theory of team coaching".
36. R. Wageman, "How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching", *Organization Science*, 12, 2001, pp. 557-577.
37. D. C. Ganster y D. J. Dwyer, "The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations", *Journal of Management*, 21, 1995, pp. 175-190.
38. A. P. Hare, "Group size", *American Behavioral Scientist*, 24, 1981, pp. 695-708; G. G. Rutte, "Social loafing in teams", en West *et al*., *International Hhandbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp. 361-378.
39. E. Sundstrom, K. P. DeMeuse y D. Futrell, "Work teams: Applications and effectiveness", *American Psychologist*, 45, 1990, pp. 120-133; K. G. Smith *et al*., "Top management team demography and process: The roles of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, 39, 1994, pp. 412-438.
40. B. L. Kirkman y D. I. Shapiro, "The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, pp. 557-569.
41. Encontrará una comparación de Estados Unidos y varios países de Europa en J. B. Leslie y E. VanVelsor, *A Cross-National Comparison of Effective Leadership and Teamwork: Toward a Global Workforce*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1998; véase también C. B. Gibson y M. E. Zellmer-Bruhn, "Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork", *Administrative Science Quarterly*, 46, 2002, pp. 274-303; P. C. Earley y C. B. Gibson, *Multinational Work Teams: A New Perspective*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 2002.
42. G. A. Neuman y J. Wright, "Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability", *Journal of Applied Psychology*, 84, 1999, pp. 376-389; S. Taggar, "Individual creativity and group ability to utilize creative resources: A multilevel model", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 315-330.
43. G. Colvin, "Why dream teams fail", *Fortune*, 12 de junio de 2006, pp. 87-92.
44. A. Edmondson, R. Bohmer y G. Pisano, "Speeding up team learning", *Harvard Business Review*, octubre de 2001, pp. 125-132.
45. "The new right stuff", *Fortune*, 12 de junio de 2006, pp. 16-20.
46. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Field, W. F. Giles y A. A. Armenakis, "Becoming team players: Team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team task proficiency and observed team effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 467-474.
47. M. A. Marks, M. J. Sabella, C. S. Burke y S. J. Zaccaro, "The impact of cross-training on team effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 3-13.
48. S. M. Gully, K. A. Incalcaterra, A. Joshi y J. M. Beaubien, "A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 819-832.
49. D. S. DeRue y F. P. Morgeson, "Developing taxonomy of team leadership behavior in self-managing teams. Ponencia presentado en la Twentieth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology", Los Ángeles, CA, 2005.
50. C. K. W. De Dreu y M. A. West, "Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, pp. 1191-2000; L. Thompson, "Improving the creativity of organizational work groups", *Academy of Management Executive*, 17, 2003, pp. 96-111.

51. S. S. K. Lam y J. Schaubroeck, "Improving group decisions by better pooling information: A comparative advantage of group decision support systems", *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000, pp. 565-573; encontrará más información acerca de los retos que encuentran los equipos virtuales en F. Agarwal, "Teamwork in the netcentric organization", en West *et al*., *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*.
52. J. McAdams y E. J. Hawk, "Making group incentives work", *WorldatWork*, tercer trimestre, 2000, pp. 28-39; G. Parker, J. McAdams y D. Zielinski, *Rewarding Teams: Lessons from the Trenches*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000; véase también M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, D. Jundit y C. J. Meyer, "Cutthroat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures", *Academy of Management Journal*, 49, 2006, pp. 103-119.
53. B. L. Kirkman, B. Rosen, C. B. Gibson, P. E. Tesluk y S. O. McPherson, "Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc.", *Academy of Management Executive*, 16(3), 2002, pp. 67-79; encontrará más sugerencias acerca de los equipos virtuales en el número entero de *Organizational Dynamics*, 31(4), 2003, que está dedicado al tema. Véase también S. A. Furst, M. Reeves, B. Rosen y R. S. Blackburn, "Managing the life cycle of virtual teams", *Academy of Management Executive*, 18, 2004, pp. 6-20.

Capítulo 18

1. www.dardenrestaurants.com, junio de 2006; "World's largest casual dining company honors its best suppliers with top award", *Fortune*, 22 de mayo de 2006; véase también V. Liberman, "Tough issues", *Across the Board*, mayo/junio de 2002, pp. 22-29.
2. N. M. Ashkanasy y C. R. A. Jackson, "Organizational culture and climate", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran, Eds., *Handbook of Industrial Work, and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage, Londres, 2002, pp. 398-415.
3. S. E. Seibert, S. R. Silver y W. A. Randolph, "Taking empowerment to the next level: A multi-level model of empowerment, performance and satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 332-449; U. Fairbairn, "HR as a strategic partner: Culture change as an American Express story", *Human Resource Management*, 44(1), 2005, pp. 79-84.
4. J. Schlosser, "Another space race", *Fortune*, 12 de junio de 2006, p. 120.
5. G. B. Voss, D. M. Cable y Z. G. Voss, "Linking organizational values to relationships with external constituencies: A study of nonprofit professional theatres", *Organizational Science*, 11, 2000, pp. 330-347.
6. P. Hemp, "My week as a room-service waiter at the Ritz", *Harvard Business Review*, junio de 2002, pp. 50-62.
7. K. Bonamici, "Decoding the dress code", *Fortune*, 11 de enero de 2006, pp. 130-131.
8. C. Lachnit, "Cheesy corporate cheers", *Workforce*, octubre de 2002, p. 19.
9. J. Ridgeway, "Bank selects its "idol", *Courier News*, 25 de mayo de 2006, p. 3.
10. A. R. Jassawalla y H. C. Sashittal, "Cultures that support product-innovation processes", *Academy of Management Executive*, 16(3), 2002, pp. 42-54.
11. M. Josephson, *Living the credo: Making good decisions at Johnson & Johnson*, Josephson Institute of Ethics, 2003, www.jnj.com, junio de 2006.
12. H. M. Trice y J. M. Beyer, "Cultural leadership in organizations", *Organization Science*, 2, 1991, pp. 149-169.
13. S. F. Gale, "Big corporation embraces quirky culture", *Workforce*, febrero de 2003, p. 61.
14. *Adaptado de* R. Hooijberg y F. Petrock, "On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy", *Human Resource Management*, 32, 1993, pp. 29-50; R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
15. S. G. Harris y K. W. Mossholder, "The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation", *Journal of Management*, 22, 1996, pp. 527-547.
16. D. A. Morand, "The role of behavioral formality and informality in the enactment of bureaucratic versus organic organizations", *Academy of Management Review*, 20, 1995, pp. 831-872.
17. L. Rubis, "Cultural consistency and change at Analytic Graphics", *HR Magazine*, julio de 2005, pp. 58-59; Best Small & Medium Companies to work for in America, obtenido de www.greatplacetowork.com, agosto de 2006.
18. G. Apfelthaler, H. J. Muller y R. R. Rehder, "Corporate global culture as a competitive advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria?", *Journal of World Business*, 37, 2002, pp. 108-118; R. J. Newman, "Productivity payoff", *U.S. News & World Report*, 24 de febrero de 2003; D. Sherman, "2006 Mercedes-Benz M-class Automobile", www.automobilemag.com, junio de 2006; W. Glanz, "Alabama auto union drive launched", *The Washington Times*, 27 de marzo de 2006, obtenido de www.wpherald.com, junio de 2006.
19. E. H. Schein, "What is culture?", en P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg y J. Martin, Eds., *Reframing Organizational Culture*, Sage, Newbury Park, CA, 1991, pp. 243-253.
20. J. B. Sorensen, "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002, pp. 70-91; B. Schneider, A. N. Salvaggio y M. Subirats, "Climate strength: A new direction for climate research", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 220-229.
21. N. Varchaver, "Who's the kinf of Delaware?", *Fortune*, 13 de mayo de 2002, pp. 125-130; www.mbna.com/.
22. Towers Perrin, *The Role of Human Capital in M&A: A White Paper Based on Opinions of 132 Senior Executives Worldwide*, Towers Perrin, Londres, 2002; véase también P. Pauntler, *The Effects of Mergers and Postmerger Integration*, Federal Trade Commission, 2003.
23. J. P. van Oudenhove y K. I. van der Zee, "Successful international cooperation: The influence of cultural similarity, strategic differences, and international experience", *Applied Psychology: An International Review*, 51, 2002, pp. 633-653.
24. E. Tahmincioglu, "On the same flight plan", *Workforce Management*, 16 de enero de 2006, pp. 22-28.
25. B. McConnell, "Fun at work good for business, HR pros say in survey", *HR News*, enero de 2003, p. 18.
26. L. Saari y M. Erez, "Cross-cultural diversity and employee attitudes". Ponencia presentada en la conferencia annual de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, abril de 2002.
27. C. Daniels, "Pioneers", *Fortune*, 22 de agosto de 2005, pp. 73-88.
28. www.gov.census, junio de 2006; A. Kane, "Minority milestone", *The Denver Post*, 10 de mayo de 2006, p. 1; A. Zolli, "Demographics: The population hourglass", *Fast Company*, marzo de 2006, pp. 57-64.
29. L. C. Lancaster y D. Stillman, *When Generations Collide*, Harper Business, Nueva York, 2002; T. Gutner, "A balancing act for Gen X women", *Business Week*, 21 de enero de 2002, p. 82; W. G. Bennis y R. J. Thomas, *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
30. *Adaptado de* A. Abramson y M. Silverstein, *Images of Aging in America 2004*, AARP y University of Southern California, Washington, DC, 2006.
31. S. Kershaw, "Answering the fire bell in the company of women", *New York Times*, 23 de enero de 2006, pp. A1, A14.
32. S. Ali, "Reaching the Hispanic market", *Sunday Star Ledger*, 10 de abril de 2005, Sección 3, pp. 1, 7.
33. C. Daniels, "The most powerful black executives in America", *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 60-80.
34. S. Foley, D. L. Kidder y G. N. Powell, "The perceived glass ceiling and just perceptions: An investigation of Hispanic law associates", *Journal of Management*, 28, 2002, pp. 471-496.
35. K. H. Griffeth y M. R. Hebl, "The disclosure dilemma for gay men and lesbians: 'Coming out' at work", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 1191-1999; M. M. Clark, "Religion versus sexual orientation", *HR Magazine*, agosto de 2004, pp. 54-58.

36. R. R. Thomas, *Building on the Promise of Diversity*, Amacom, Nueva York, 2006.
37. G. M. Combs, S. Nadkarni y M. W. Combs, “Implementing affirmative action in multinational corporations”, *Organizational Dynamics*, 32, 2005, pp. 346-360.
38. R. O. Crockett, “Memo to the Supreme Court: ‘Diversity is good for business’”, *Business Week*, 27 de enero de 2003, p. 96; L. Greenhouse, “Justices look for nuance in race-preference case”, *New York Times*, 2 de abril de 2003, pp. A1, A15.
39. B. Leonard, “Gallup: Workplace bias still prevalent”, *HR Magazine*, febrero de 2006, p. 34. Véase también Q. M. Roberson y C. K. Stevens, “Making sense of diversity in the workplace: Organizational justice and language abstractions in employees’ accounts of diversity-related incidentes”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 379-399.
40. *Adaptado de* K. Townsend, “Female partners double thanks to gender initiative”, *Financial Times*, 8 de mayo de 2000, p. 35; “Diversity means encouragement and support”, www.deloitte.com/dtt/article/o,1002,sid%2531D48823%2526cid%253D69423.00.html, junio de 2006.
41. Q. M. Roberson y C.K. Stevens, “Making sense of diversity in the workplace: Organizational justice and language abstraction in employees’ accounts of diversity-related incidents”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 2006, pp. 379-391.
42. T. Kochan, K. Bezrukova, R. Ely, S. E. Jackson, A. Joshi, K. A. Jehn, J. Leonard, D. Levine y D. Thoas, “The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network”, *Human Resource Management Journal*, 42, 2003, pp. 3-22.
43. S. Din, “Radio station loses ads after racial slurs”, *The Star-ledger*, 11 de mayo de 2005, p. 19.
44. D. A. Thomas, “Diversity as strategy”, *Harvard Business Review*, septiembre de 2004, pp. 98-108.
45. S. F. Gale, “Diversity as a recruitment strategy”, *Workforce*, febrero de 2002, pp. 68-69; The Black Collegian Online, www.clack-collegian.com/career/top100_diversity2005.shtml, junio de 2006.
46. M. E. Burke, *SHRM 2005 Benefeits Survey Report*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 2005.
47. A. Hayashi, “Mommy-track backlash”, *Harvard Business Review*, marzo de 1997, pp. 3-42; J. Rothauser, J. A. González, N. E. Clarke y L. L. O’Dell, “Family-friendly back-fact or fiction? The case of organizations’ on-site child care centers”, *Personnel Psychology*, 51, 1998, pp. 685-706.
48. “Parental leave: Healthier kids”, *Business Week*, 18 de enero de 1999, p. 30.
49. C. M. Loder, “Merck and Co. breaks new ground for employee child care centers”, *Star Ledger*, mayo de 1999, p. 12.
50. S. Day, “Anti-bias task force gives Coca Cola good marks, but says challenges remain”, *New York Times*, 26 de septiembre de 2002, p. C3.
51. J. R. W. Joplin y C. S. Daus, “Challenges of leading a diverse workforce”, *Academy of Management Executive*, 11(3), 1997, pp. 32-47; J. E. Slaughter, E. F. Sinar y P. D. Bachiochi, “Black applicants’ reactions to affirmative action plans: Effects of plan content and previous experience with discrimination”, *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 333-344.
52. S. E. Jackson y A. Joshi, “Research on domestic and international diversity in organizations: A merger that works”, en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran, Eds., *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2001, pp. 206-231.
53. *Adaptado de* H. Feldman y A. Osland, “The United Way and Boy Scouts of America: Controversy in Portland, Oregon”, en P. F. Buller y R. S. Schuler, Eds., *Managing Organizations and People*, 7a. Ed., Thomson South-Western Mason, OH, 2006. Utilizado con autorización.

ÍNDICE DE ORGANIZACIONES

J

K

L

M

N







R



T














ÍO-5



ÍNDICE ONOMÁSTICO

Nota: La *n* designa una referencia en las entradas seleccionadas. El número de página con el prefijo R indica la página donde puede encontrarse la nota referida. El número que sigue a *n* es el número del pie de página. El número entre paréntesis indica el número de página en que se encuentra la nota de referencia.

A

B

C

D

E

F

G

H



I



J

K

L

O

P

Q

R

S

T



A

B

C

D

E



F

G

H

I





L



M

N



O

P


U


V


W







Desarrolle al Máximo su Potencial en Administración

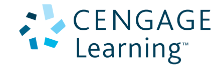
Todo lo que requiere para desarrollar sus habilidades gerenciales, que potenciarán el éxito de su carrera profesional en administración, lo encontrará en este libro, único en el mercado por su enfoque basado en competencias. Esta undécima edición ha sido actualizada y rediseñada a fondo, para consolidar su larga tradición de excelencia y liderazgo.

La obra ofrece un equilibrio entre teoría, aplicaciones e innovación que facilita la comprensión de la función de los administradores de hoy, al tiempo que aclara las seis competencias gerenciales, cuya definición es el resultado de años de investigación por parte de cientos de gerentes y empresas:

- Competencia para la autoadministración
- Competencia para la acción estratégica
- Competencia multicultural
- Competencia para el trabajo en equipo
- Competencia para la planeación y gestión
- Competencia para la comunicación

Entre las características fundamentales del libro destacan las siguientes:

- Aprendizaje guiado y numerosas ilustraciones, y secciones modernas a todo color.
- Desafío de la administración. Cada capítulo inicia con el relato de un caso real de empresas reconocidas como MTV, Pepsico, Georgia Pacific y Lowe's, entre otras.
- Administración al instante: para vincular los conceptos con la vida diaria de las organizaciones, se incluyen notas al margen de citas que revelan conocimientos singulares en torno a la administración.
- Conceptos y términos clave, cuya definición se resalta en el texto para facilitar la revisión del material y asegurar el aprendizaje.
- Preguntas para reflexión y análisis por capítulo: estimulan el debate, la reflexión y el desarrollo de las competencias gerenciales.
- Desarrolle sus competencias: ejercicios. Cada capítulo incorpora cuestionarios que permitirán al lector la autoevaluación de su inteligencia emocional, valores culturales y reacciones ante el cambio.
- Desarrolle sus competencias: casos de pensamiento crítico acerca de empresas de clase mundial como Wal-Mart, Harley-Davidson, FedEx, MTV y United Way.
- El sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/hellriegel** contiene una serie de recursos didácticos que le ayudarán a descubrir más acerca de los beneficios que el enfoque basado en competencias tiene para usted.



http://latinoamerica.cengage.com

